

TARTU ÜLIKOOL
Sotsiaalteaduste valdkond
Majandusteaduskond

Ina Marina Mononen

**JUHI-TÖÖTAJA SUHTE KVALITEEDI SEOS
MEESKONNA TULEMUSNÄITAJATEGA
JAEKAUBANDUSETTEVÕTTE NÄITEL**

Bakalaureusetöö

Juhendaja: teadur Krista Jaakson

Tartu 2017

Soovitan suunata kaitsmisele

teadur Krista Jaakson

Kaitsmisele lubatud “ “..... 2017. a

Olen koostanud töö iseseisvalt. Kõik töö koostamisel kasutatud teiste autorite tööd,
põhimõttelised seisukohad, kirjandusallikatest ja mujalt pärinevad andmed on viidatud.

.....

Ina Marina Mononen

SISUKORD

Sissejuhatus	4
1. Juhi-töötaja suhte kvaliteet ja selle väljundid.....	6
1.1 Juhi-töötaja vahetusteooria eestvedamise teooriate kontekstis	6
1.2 Juhi-töötaja suhte kvaliteedi seos tulemusnäitajatega indiviidi ja meeskonna tasandil.....	12
2. Juhi-töötaja suhte kvaliteedi ja meeskonna tulemuslikkuse uuring ettevõttes	23
2.1 Ettevõtte iseloomustus, valim ja uuringu metoodika	23
2.2 Juhi-töötaja suhte kvaliteedi ja meeskonna tulemuslikkuse uuringu tulemuste analüüs.....	28
Kokkuvõte	42
Viidatud allikad.....	44
Lisad.....	52
Lisa 1. Küsimustik.....	52
Lisa 2. Intervjuu küsimuste teoreetilised lähtekohad	54
Summary	55

SISSEJUHATUS

Kui organisatsioonid peavad hakkama saama väliskeskkonnast tulenevate väljakutsetega, võivad efektiivsed organisatsioonisisised suhted olla konkurentsieelise allikaks. Töötajad vajavad juhti, kes mõistaks nende vajadusi ja probleeme, juhendaks, toetaks ja motiveeriks neid saavutama seatud eesmärke. Uuringud on näidanud, et töötaja hea suhe juhiga suurendab pühendumust organisatsioonile (Dulebohn, Bommer, Liden, Brouer, Ferris 2012: 1735). Lisaks on kõrge kvaliteediga suhe positiivselt seotud töötaja rahulolu ja töösooritusega (Gerstner, Day 1997: 835). Kui jaekaubandusettevõttes on töötajad motiveeritud ja pakuvad head klienditeenindust, siis on kliendid rahulolevamad. Rahulolevad kliendid on lojaalsemad ja mõjutavad ettevõtte kasumit tehes oste ka tulevikus. Seega võib järeldada, et efektiivne töösuhe juhiga on kasulik nii töötajale kui ka organisatsioonile.

Suur osa juhi-töötaja suhte kvaliteedi valdkonnas tehtud uuringutest on pühendunud sellele, kuidas suhte kvaliteet mõjutab töötajat. Järjest enam on hakatud tähelepanu pöörama juhi-töötaja suhte kvaliteedi mõjudele meeskonna tasandil. See, et juhid moodustavad töötajatega erineva kvaliteediga suhteid, on organisatsioonides loomulik (Liden, Graen 1980: 465). Seega võib meeskonnas olla nii madala kui kõrge juhi-töötaja suhte kvaliteediga liikmeid. Meeskonna ja ettevõtte tulemuslikkuse parandamiseks on oluline uurida, kas ja kuidas on juhi-töötaja suhte kvaliteet seotud meeskonna tulemuslikkusega. Meeskonna tulemuslikkust võib mõjutada ka see, kuivõrd erineva kvaliteediga suhteid juht oma töötajatega moodustab.

Bakalaureusetöö eesmärgiks on välja selgitada, kuidas on juhi-töötaja suhte kvaliteet seotud meeskonna tulemusnäitajatega jaekaubandusettevõtte näitel. Eesmärgi saavutamiseks on püstitatud järgmised uurimisülesanded:

- kirjeldada juhi-töötaja vahetusteooria olemust;
- tuua välja olulisemad tulemused varasematest uuringutest juhi-töötaja suhte kvaliteedi ja tulemuslikkuse teemal;

- koostada küsimustik ja viia läbi uuring jaekaubandusettevõttes;
- viia läbi intervjuu ettevõtte personalijuhiga;
- analüüsida saadud tulemusi;
- kirjeldada juhi-töötaja suhte kvaliteedi seost meeskonna tulemusnäitajatega jaekaubandusettevõttes.

Bakalaureusetöö teoreetilises osas annab autor ülevaate juhi-töötaja vahetusteooriast, mis on suhtekeskne lähenemine eestvedamisele (Graen, Uhl-Bien 1991: 29). Esimeses alapeatükis selgitatakse teooria olemust ja selle eripärasid võrreldes teiste eestvedamisteooriatega. Teises alapeatükis tuuakse välja juhi-töötaja suhte kvaliteedi ja tulemusnäitajate teemal tehtud uuringute tulemused. Tulemusnäitajadena käsitletakse töö teoreetilises osas nii subjektiivseid kui ka objektiivseid näitajaid. Autor toob välja varasematest uuringutest leitud seosed meeskonna keskmise juhi-töötaja suhte kvaliteedi ja meeskonna tulemusnäitajate vahel. Samuti analüüsitakse, kuidas on seotud erineva kvaliteediga suhete loomine tulemusnäitajatega.

Töö teises peatükis keskendutakse jaekaubandusettevõttes läbi viidud uuringule. Kõigepealt antakse esimeses alapeatükis lühiülevaade ettevõttest, kirjeldatakse meetodikat ja valimit. Seejärel analüüsitakse teises alapeatükis kogutud andmeid ja kirjeldatakse saadud tulemusi. Uuring viidi läbi jaekaubandusettevõtte kaheksa meeskonna põhjal, andmeid juhi-töötaja suhte kvaliteedi kohta koguti küsitluse teel. Pärast andmete kogumist ja analüüsimist tehti tulemuste paremini mõistmiseks ja tõlgendamiseks intervjuu ettevõtte personalijuhiga. Töö puuduseks võib pidada väikest valimit, kuid erinevalt paljudest senistest uuringutest, kus on kasutatud subjektiivseid tulemuslikkuse hinnanguid, kasutatakse töös objektiivseid tulemusnäitajaid.

Märksõnad: juhi-töötaja suhte kvaliteet, partnerlussuhe, LMX hajuvus, meeskonna tulemuslikkus, jaekaubandus

1. JUHI-TÖÖTAJA SUHTE KVALITEET JA SELLE VÄLJUNDID

1.1 Juhi-töötaja vahetusteooria eestvedamise teooriate kontekstis

Eestvedamine on mitmetasandiline nähtus, millele on omane vähemalt kahe indiviidi olemasolu - juht ja järgija. Juhi ja järgija suhe esineb suuremas kontekstis, näiteks töögrupis, allüksuses või organisatsioonis. Vaatamata sellele on mitmed eestvedamise teooriad keskendunud keskmisele eestvedamise stiilile (ALS - *average leadership style*), mis tähendab, et eestvedamine mõjub kõigile järgijatele sarnaselt. (Boies, Howell 2006: 246) Juhi-töötaja vahetusteooria (LMX - *leader-member exchange*) on eestvedamise mudel, mis kujunes välja kahepoolse vertikaalse seose (VDL - *vertical dyad linkage*) mudelist. LMX teooria põhineb erinevat tüüpi suhetel, mis kujunevad juhtide ja grupiliikmete vahel. (Liden, Erdogan, Wayne, Sparrow 2006: 723)

Kuigi eestvedamist on uuritud mitmekümneid aastaid ja tehtud on tuhandeid uuringuid, siis ikka veel pole ühtset arusaama sellest, mis on eestvedamine. On olemas mitmeid teooriaid, mis käsitlevad erinevaid eestvedamise aspekte. (Graen, Uhl-Bien 1995: 220) Üks võimalus liigitada eestvedamise teooriaid on keskse teguri järgi, milleks võivad olla juhi tunnused, järgija tunnused või situatsiooni tunnused. Kõige varasem lähenemine eestvedamisele uuris juhi tunnuseid. Selle lähenemise puhul võetakse vaatluse alla juhi iseloom, motiivid, väärtused ja oskused. Käitumuslik lähenemine eestvedamisele sai alguse 1950ndatel, kui hakati tähelepanu pöörama sellele, mida juhid tegelikult teevad. (Yukl 2010: 30, 31)

Suur osa varasematest eestvedamise teooriatest ei arvestanud sellega, et juhid käituvad oma alluvatega erinevalt. Kahepoolse vertikaalse seose mudeli idee oli, et juhi erinevad suhted alluvatega on tingitud piiratud ressursidest. Kuna sotsiaalsed ressursid ja aeg olid piiratud, siis moodustas juht ainult üksikute alluvatega kõrge kvaliteediga suhteid. Seega oli teooria fookus peamiselt juhi käitumisel, kuni hakati uurima juhi ja töötaja

suhet. (Graen, Uhl-Bien 1995: 227) LMX teooria oli esmakordsel tutvustamisel innovatiivne kahel põhjusel. Juhi-töötaja vahetusteooria keskendus kahepoolsetele suhetele juhi ja töötajate vahel. Samuti määras LMX teooria selle, et juhid ei moodusta kõigi oma töötajatega sama tüüpi suhteid. (Dulebohn *et al* 2012: 1715)

Uusi eestvedamise teooriaid on üha keerulisem klassifitseerida üldistesse eestvedamise kategooriatesse. Traditsiooniliselt keskendusid paljud eestvedamise teooriad juhile, tema tunnustele, käitumisele, stiilile, ning kuidas need teevad juhist tõhusa või ebatõhusa erinevates olukordades. Need teooriad ei võta arvesse juhi ja alluva suhet, mille tõttu on LMX teooriat raske sobitada varasematesse eestvedamise käsitlustesse. Graen ja Uhl-Bien pakuvad välja võimaluse liigitada eestvedamise teooriaid eestvedamise tasandite järgi, milleks on juht, järgija ja nende suhe. (Graen, Uhl-Bien 1995: 220) Järgnevas tabelis 1 on välja toodud juhi-, alluva- ja suhtekeskse lähenemise eripärad.

Tabel 1. Juhi-, alluva- ja suhtekeskne lähenemine eestvedamisele

Eristav tegur	Juht	Suhe	Alluv
Mis on eestvedamine?	Juhi sobiv käitumine	Usaldus, austus ja vastastikune kohustus, mis mõjutab mõlemat osapoolt	Võime ja motivatsioon enda sooritust juhtida
Keskne küsimus, et saavutada tahetud tulemusi	Mis on sobiv juhi omaduste ja käitumise kombinatsioon?	Mis on sobiv suhte omaduste kombinatsioon?	Mis on sobiv alluva omaduste ja käitumise kombinatsioon?
Uuringute fookus	Juhi omadused, käitumine, suhtumine, arusaamad, võim, mõju jne	Usaldus, austus, vastastikune kohustus, vastastikune mõju	Alluva omadused, käitumine, suhtumine, ootused jne

Allikas: autori koostatud (Graen, Uhl-Bien 1995: 223-224) põhjal.

Graeni ja Uhl-Bieni (1991: 29) definitsiooni järgi on LMX teooria suhtekeskne lähenemine eestvedamisele, mille põhiidee on, et efektiivne eestvedamise protsess on see, kui juht ja alluv suudavad moodustada küpse eestvedamise suhte ehk partnerlussuhte. Efektiivne eestvedamine sisaldab täiendavat mõju, ületades selle, mis on ametlikult ettenähtud (Katz, Kahn 1978, viidatud Graen, Uhl-Bien 1991: 28 vahendusel).

Suhte areng algab kahest indiviidist, nagu juht ja alluv, kui nad esimest korda kokku saavad. Mõlemal osapoolel on unikaalsed omadused, hoiakud, välimus, võimed, kogemused, vanus ja taust. (Dienesch, Liden 1986: 626) Kui osapooled esimest korda kohtuvad, siis on informatsioon teise inimese kohta piiratud (Uhl-Bien, Graen, Scandura 2000:149). Kokkupuudete jada sõltub sellest, millised on osapoolte personaalsed, füüsilised ja psühholoogilised tunnused (Phillips, Bedeian 1994: 999). Lisaks sõltub see indiviidide ootustest, mis on kujunenud varasemate kogemuste põhjal ja osapoolte hinnangutest ning reaktsioonidest kokkupuudetele (Uhl-Bien *et al* 2000: 146, 147). Tänu nendele tunnetus- ja tajuprotsessidele on omavahelised kokkupuuted muutuvad ning areneb juhi ja alluva suhe (Graen 1969, viidatud Uhl-Bien *et al* 2000: 147 vahendusel). Suhte kujunemise varastes faasides on suhte kvaliteet ebastabiilne, kuid aja möödudes kujuneb suhe välja ning kvaliteet muutub püsivamaks (Uhl-Bien *et al* 2000:149).

Suhte arengut võib kirjeldada kolme faasi kaudu. Esimeses ehk „võõraste“ faasis saavad juht ja alluv esmakordselt kokku ning suhte kvaliteet on madal. Suhtlus on oma olemuselt formaalne ja vastab lepingus kirja pandule. Võõraste faasis pakuvad juhid alluvatele nii palju, kui alluval on vaja töö ära tegemiseks ning alluvad käituvad vastavalt sellele, mida nõutakse ja mis on lepingus ettenähtud. (Graen, Uhl-Bien 1995: 230) Vahetussuhe on formaalne, mida iseloomustab vähene austus ja toetus, piiratud usaldus ning ülevaalt alla kommunikatsioon. Ühist vastastikku arusaamist, pühendumist ja kohustust on võõraste faasis vähe. (Graen, Uhl-Bien 1991: 33)

Keskmise kvaliteediga suhte faasiks on tuttavate faas, milles toimub osapoolte vahel rohkem sotsiaalseid vahetusi. Juht ja alluv vahetavad rohkem informatsiooni ja ressursse nii professionaalsel kui ka personaalsel tasandil. Tuttavate faasis hakatakse teineteist rohkem usaldama ja tekivad ühtsed arusaamad. Esineb rohkem vastastikust austust, kohustust ja pühendumist. (Graen, Uhl-Bien 1995: 230-232)

Kui suhe jõuab „küpsse partnerlussuhte“ faasi, on suhe kõrge kvaliteediga. Selles faasis on vahetused juhi ja alluva vahel kõrgelt arenenud, sest need pole ainult käitumuslikud, vaid ka emotsionaalsed. Läbi vahetuste kasvab ühine austus, usaldus ja kohustus, osapooled toetavad teineteist ja on lojaalsed. (Graen, Uhl-Bien 1995: 230)

Partnerlussuhet iseloomustab meeskonnatöö, avatud suhtlus, siseinfo ja ressursside jagamine ning pühendumine suhtele ja teineteisele. (Uhl-Bien *et al* 2000: 150)

Efektiivne eestvedamise protsess, kus juhid ja alluvad saavad avaldada üksteisele täiendavat mõju, saavutatakse rolli loomise tulemusena. Rolli loomist, mille tulemuseks on kõrge kvaliteediga suhe ehk partnerlussuhe, nimetatakse ka eestvedamise loomiseks (*Leadership-making*). (Graen, Uhl-Bien 1991:29) Kõik organisatsioonilised suhted kujunevad kas rolli võtmise (*role-taking*) või rolli loomise (*role-making*) teel. Rolli loomine toimub siis, kui toimuvad läbirääkimised, et määrata oma roll suhtes ja organisatsioonis. Rolli võtmise puhul ei toimu läbirääkimisi, vaid võetakse vastu ametlikult määratletud roll. Rolli loomine toimub näiteks siis, kui alluv peab läbirääkimisi juhiga, et saada juhilt vastutasusid, kui ta täidab ülesandeid, mis pole töökirjelduses kirjas. Rolli võtmine toimub vastupidiselt siis, kui alluv ei tee lisapingutusi ega pea läbirääkimisi, vaid võtab ettemääratud rolli vastu. (Uhl-Bien *et al* 2000: 148, 149)

Järgnevalt kirjeldatakse suhte kujunemist rolli loomise ja erinevate suhte faaside kaudu. Esialgu rolli otsimise etapis on juht ja alluv võõrad. Rolli otsimine on testimise protsess, mille käigus juhid ja alluvad hindavad teineteise motivatsiooni ja võimeid (Graen, Uhl-Bien 1991: 32). Nii juhil kui ka alluval on kolm võimalust: teha pakkumine, jätta pakkumine tegemata või käituda ebamääraselt. Pakkumine tehakse, kui indiviid tunneb, et on võimalus austuseks, usalduseks ja ühiseks kohustuseks või tahetakse teises inimeses neid testida. Kui pakkumist ei tehta, siis toimub rolli võtmine ja suhe jääb võõraste faasi. Kolmas võimalus on, et indiviid ei ole kindel, kas teha pakkumist, mille tõttu on olukord ebamäärane. Pärast esialgset tegevust on vastuvõtjal samuti kolm võimalust: võtta pakkumine vastu, keelduda pakkumisest või käituda ebamääraselt. Vastuse valik põhineb vajadusel testida suhte tugevust ja piire. Need testimise olukorrad moodustavad suhte arengus kriitilised juhtumid. (Uhl-Bien *et al* 2000: 151, 152)

Suhe, mis on läbinud rolli otsimise etapi, liigub edasi tuttavate faasi, kus hakatakse rolle kujundama (Uhl-Bien *et al* 2000: 153). Rolli loomine põhineb teineteisele väärtuslike ressursside pakkumisel. Mõlemad pooled peavad pakkuma midagi, mis on vastaspoolele väärtuslik ja vahetus peab tunduma mõlemale õiglase ja aus. (Graen, Scandura 1987: 182) Näiteks juht võib investeerida alluva karjääri, pakkudes

eriülesandeid, koolitusi, tutvustades mõjukaid inimesi, mille järel toimub alluva reaktsiooni testimine. Alluv võib näidata välja initsiatiivi ja riskida võttes lisavastutust, mis ei ole kirjas töökirjelduses. Kui vastus on sobiv, siis pakkumised jätkuvad, aga vastasel juhul võib indiviid katkestada pakkumiste tegemise või käituda ebamääraselt, mille tulemusena pöördutakse tagasi võõraste faasi. (Uhl-Bien *et al* 2000: 153)

Kui kokkupuuted rolli loomise etapis stabiliseeruvad, liigutakse edasi rolli täitmise etappi. Käitumine sõltub sellest, milline suhe kujunes välja rolli loomise etapis. Tulemuseks võib olla kas võõraste või partnerite suhe. Partnerlussuhe kujuneb välja siis, kui rolli loomise etapis toimuvad katkematult pakkumine ja vastuvõtmine. Kui pakkumine ja vastuvõtmine katkeb, siis kujuneb välja võõraste suhe. Esialgne ebamäärane käitumine muutub partnerlussuhteks, kui see ebamäärasus asendatakse pakkumiste ja nende vastuvõtmisega. Kui aga pakkumist ei tehta või kui pakkumine lükatakse tagasi, siis ei saa tulemuseks olla partnerlussuhe. (Uhl-Bien *et al* 2000: 153)

Rolli loomise etapid on kokkuvõtlikult esitatud tabelis 2.

Tabel 2. Rolli loomise etapid

Etapp	Rolli otsimine	Rolli kujundamine	Rolli täitmine
Suhte faas	Võõrad	Tuttavad	Partnerid või võõrad
Käitumine	a) Tehakse pakkumine b) Pakkumist ei tehta c) Käitutakse ebamääraselt	Teineteisele väärtuslike ressursside pakkumine ja vastaspoole reaktsiooni testimine	Stabiliseerunud kokkupuuted
Käitumise positiivne tulemus	Liigutakse edasi rolli kujundamise etappi	Katkematu pakkumine ja vastuvõtmine	Välja kujunenud partnerlussuhe
Käitumise negatiivne tulemus	Rolli võtmine ehk jäädakse võõraste faasi	Pakkumiste ja vastuvõtmiste katkemine - liigutakse tagasi võõraste faasi	Välja kujunenud võõraste suhe

Allikas: autori koostatud (Uhl-Bien *et al* 2000: 151-153) põhjal.

Suhte kujunemise etappide läbimise aeg on varieeruv ja mõne suhte puhul ei pruugi see üldse areneda võõraste faasist edasi (Graen, Uhl-Bien 1991: 33). Liden, Wayne ja Stilwell (1993: 669) uurisid uute töötajate põhjal, kuidas suhte kvaliteet muutub aja jooksul ja leidsid, et suhte kvaliteet püsib ajas stabiilsena. Mida kauem suhe kestab,

seda keerulisem on muuta märkimisväärselt selle kvaliteeti ja omadusi (Lord, Maher 1991 viidatud Uhl-Bien *et al* 2000:149 vahendusel).

Töötajaid jagatakse kahte gruppi vahetussuhte kvaliteedi järgi. Kõrge ja madala suhte kvaliteediga grupe nimetatakse vastavalt sise- ja välisgrupiks. (Dienesch, Liden 1986: 621). Juhid moodustavad mõne töötajaga kõrge kvaliteediga suhteid, andes neile keerulisemaid tööülesandeid ja pakkudes palju tuge. Teistega moodustab juht madala kvaliteediga suhteid, määrates neile vähetahtsamaid ülesandeid ja pakkudes ka vähem tuge. (Naidoo, Scherbaum, Goldstein, Graen 2011: 347) Graen ja Uhl-Bien toovad välja (1995: 230), et kahepoolse vertikaalse seose mudeli kohaselt moodustas juht piiratud aja ja ressursside tõttu ainult mõne üksiku töötajaga kõrge kvaliteediga suhteid. Graen, Scandura ja Graen (1986: 490) uurisid, mis juhtub siis, kui koolitada juhte selleks, et nad pakuksid kõigile töötajatele võimaluse arendada kõrge kvaliteediga suhe. Tulemustest selgus, et töötajad, kes võtsid pakkumise vastu, parandasid märkimisväärselt oma sooritust. Graen ja Uhl-Bien (1995: 229) toovad esile, et varem keskenduti sellele, kuidas juht diskrimineerib töötajaid ja kuidas töötajad jagunesid sise- või välisgruppi. Uuringute fookus on liikunud aga sellele, kuidas juhid saavad arendada töötajatega kõrge kvaliteediga partnerlussuhteid läbi efektiivse rolli loomise. Graen ja Uhl-Bien (1995: 233) arvavad, et juhte peaks julgustama ja koolitama, et nad teeksid kõigile oma alluvatele pakkumise partnerlussuhte loomiseks. On ebatõenäoline, et pakkumiste tulemusena kujunevad kõigi töötajatega välja kõrge kvaliteediga suhted. Küll aga võidakse sel juhul tajuda töösuhte loomise protsessi õiglasemana ja suureneb võimalus luua rohkem partnerlussuhteid. (*Ibid* 1995: 233)

Esimeses alapeatükis toodi välja juhi-töötaja vahetusteooria eripärad, kirjeldati suhte faase ja suhte kujunemist rolli loomise kaudu. Järgnevas alapeatükis tuuakse välja partnerlussuhte ja juhi-töötaja suhte kvaliteedi hajuvuse väljundid indiviidi ja meeskonna tasandil. Võrreldakse tulemusi varasematest uuringutest, mis on tehtud juhi-töötaja suhte kvaliteedi ja meeskonna tulemuslikkuse teemal.

1.2 Juhi-töötaja suhte kvaliteedi seos tulemusnäitajatega indiviidi ja meeskonna tasandil

Kuna juhtidel on oluline roll organisatsiooni eesmärkide saavutamisel, on vajalik uurida, kuidas mõjutavad juhi erineva kvaliteediga suhted töötajaid, meeskondi ja nende tulemusi. Järgnevalt tuuakse välja partnerlussuhete positiivsed tulemusnäitajad. Kõrge kvaliteediga suhte puhul kohtleb juht alluvat soosivalt, mille tulemusena teeb alluv kõvasti tööd, sest tunneb kohustust juhile samaga tasuda. Positiivsed vahetused juhi ja töötaja vahel ning sellest tulenevad positiivsed emotsioonid juhi vastu suurendavad veelgi motivatsiooni tööd teha. (Martin, Guillame, Thomas, Lee, Epitropaki 2016: 71)

Mitmetest uuringutest on leitud, et juhi-töötaja suhte kvaliteet ehk LMX on positiivselt seotud individuaalse tulemuslikkusega (Gerstner, Day 1997: 834, Dulebohn *et al* 2012: 1735, Wayne, Shore, Bommer, Tetrick 2002: 596). Samas on leitud, et seos objektiivse tulemuslikkusega pole nii tugev kui subjektiivselt ehk juhi poolt hinnatud tulemuslikkusega (Gerstner ja Day 1997: 835, Martin *et al* 2016 :103). Gerstner ja Day (1997: 835) leidsid, et juhi-töötaja suhte kvaliteet on positiivselt seotud nii juhtimise kui üleüldise rahuloluga ehk mida kõrgem suhte kvaliteet, seda rohkem on töötaja rahul.

Kõrge kvaliteediga suhetes on alluvad organisatsioonile pühendunud, sest neile meeldib oma juht, kellele nad on lojaalsed. Kuna juht on alluvale oluline organisatsiooni esindaja, siis suurendavad juhi meeldivus ja lojaalsus juhile pühendumust organisatsioonile. (Dulebohn *et al* 2012: 1727) On leitud, et suhte kvaliteedil on positiivne seos organisatsioonilise pühendumusega (Gerstner, Day 1997: 835, Kinicki, Vecchio 1994: 79). Dulebohn *et al* leidsid (2012: 1735), et juhi-töötaja suhte kvaliteet on positiivselt seotud nii emotsionaalse kui ka normatiivse pühendumusega. Seega võib järeldada, et kõrge kvaliteediga juhi-töötaja suhtel on positiivne mõju töötaja objektiivsetele ja subjektiivsetele tulemusnäitajatele. Kokkuvõtlikus tabelis 3 on esitatud erinevatest uuringutest leitud LMXi positiivsed seosed tulemusnäitajatega.

Tabel 3. Juhi-töötaja suhte kvaliteedi seosed indiviidi tasandi tulemusnäitajatega

Tulemusnäitaja\Uuring	Gerstner, Day 1997	Dulebohn <i>et al</i> 2012	Wayne <i>et al</i> 2002	Kinicki, Vecchio 1994	Martin <i>et al</i> 2016
Individuaalne tulemuslikkus		x			
Objektiivne tulemuslikkus	x				x
Juhi hinnatud tulemuslikkus	x		x		x
Rahulolu juhtimisega	x				
Üleüldine rahulolu	x				
Organisatsiooniline pühendumus	x			x	
Emotsionaalne pühendumus		x			
Normatiivne pühendumus		x			

Allikas: autori koostatud.

Meeskond koosneb kahest või enamast inimesest, kellel on määratud rollid ja kes on ühise eesmärgi saavutamisel teineteisest sõltuvad (Salas, Dickinson, Converse, Tannenbaum 1992 viidatud Zaccaro, Rittman, Marks 2001: 457 vahendusel). Meeskonnal on ülesanded, mida täita ja nad toodavad mingit väljundit, mille eest meeskonnaliikmed on ühiselt vastutavad. Empiirilistes uuringutes kasutatakse meeskonna tulemuslikkuse hindamiseks tavaliselt kvantitatiivseid näitajaid, mis on lihtsasti kättesaadavad. Meeskonna tulemuslikkust võib defineerida kui taset, mil määral meeskonna väljund (toode, teenus) vastab või ületab kliendi standardeid kvantiteedi, kvaliteedi ja õigeaegsuse osas. (Hackman, Wageman 2005: 272)

Meeskonna tulemuslikkust näitavad toodetud väljund (kogus, kvaliteet, kiirus, kliendi rahulolu jne), tagajärjed ja mõju, mis meeskond avaldab oma liikmetele, ja meeskonna võimekuse paranemine, et tulevikus ülesandeid efektiivselt täita (Guzzo, Dickson 1996: 309). Sageli kasutatakse meeskonna tulemuslikkuse hindamisel subjektiivseid näitajaid, mis põhinevad juhi arvamusel. Märgatavalt vähem on uuringuid, kus kasutatakse objektiivseid meeskonna tulemuslikkuse näitajaid. (Ceri-Booms, Curşeu, Oerlemans 2017:189) Üldiselt võib nii indiviidi kui ka meeskonna tasandi tulemusnäitajad jagada subjektiivseteks ja objektiivseteks tulemusnäitajateks.

Meeskonna tasandil on juhi-töötaja suhte kvaliteedi üheks võimalikuks näitajaks meeskonnaliikmete keskmine LMX. Meeskondades, kus on kõrge keskmine LMX, iseloomustab juhi ja töötajate vahelisi suhteid usaldus, austus ja lojaalsus (Boies,

Howell 2006: 248). Mitmetes uuringutes on kasutatud aga meeskonna tasandi näitajana LMX mediaani, et kirjeldada suhete kvaliteedi keskset tendentsi. LMX teooria puhul ei eeldata grupi tasemel kokkulepet, vaid juhi-töötaja suhte kvaliteet on varieeruv erinevate töötajate lõikes. (Le Blanc, González-Romá 2012: 536) Kui vaadata ainult meeskonna keskmist LMXi, siis pöördusime tagasi keskmise eestvedamise stiili (ALS) juurde, millest LMX teooria püüab erineda (Boies, Howell 2006: 247).

Oluline on ka uurida, kui erineva kvaliteediga suhteid juht oma töötajatega moodustab ning milline on mõju meeskonna tulemusnäitajatele. Meeskonna tasandil on sobivaks LMXi näitajaks LMX hajuvus (*differentiation*), mis näitab juhi-töötaja suhte kvaliteedi varieeruvust meeskonnas. (Gooty, Serban, Thomas, Gavin, Yammarino 2012: 1082) Suur hajuvus näitab, et juht käitub meeskonnaliikmetega erinevalt. Juht pühendab osadele liikmetele rohkem oma aega, pakub sagedamini uusi viise probleemide lahendamiseks või pakub rohkem intellektuaalseid väljakutseid. Väike hajuvus tähendab, et juht pakub kõigile liikmetele sarnasel tasemel tuge, suunamist ja väljakutseid. (Wu, Tsui, Kinicki 2010: 93-94) Meeskondades, kus hajuvus on suur, on informatsioon, mõjuvõim ja tasud liikmete vahel jagatud ebaühtlaselt (Erdogan, Bauer 2010: 1105).

Peatüki alguses tõi autor välja uuringud, milles on leitud, et indiviidi tasandil on kõrge kvaliteediga suhtel seos mitmete tulemusnäitajatega, kaasa arvatud individuaalse tulemuslikkusega. Ka meeskonna tasandil on uuritud LMX hajuvuse seost individuaalsete väljunditega. Hooper ja Martin (2008: 23) uurisid, kuidas on töötajate poolt tajutud hajuvus seotud töörahulolu, heaolu ja meeskonna konfliktiga. Tulemustest selgus, et mida suurem on töötaja poolt tajutud hajuvus, seda suurem on meeskonna konflikt. Tajutud hajuvus ja meeskonna konflikt olid negatiivselt seotud töörahulolu ja töötaja heaoluga. (*Ibid*: 26, 27)

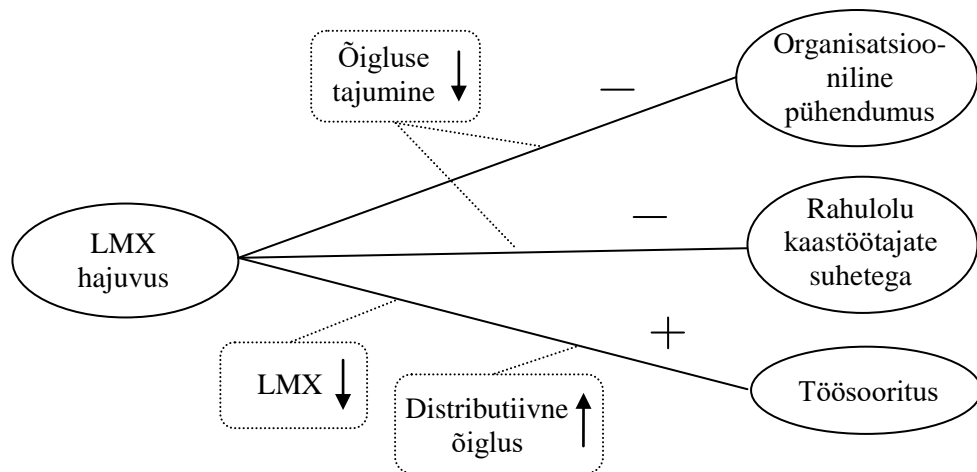
Erdogan ja Bauer (2010: 1105) lisasid oma uuringusse moderaatorina protseduurilise ja distributiivse õigluse tajumise, et selgitada välja, kuidas mõjutab õigluse tajumine meeskonnas seost LMX hajuvuse ja indiviidi tulemusnäitajate vahel. Nad argumenteerisid, et LMX hajuvus ei pruugi olla töötajatele alati vastuvõetamatu ja esitasid hüpoteesi, et negatiivne seos LMX hajuvuse ja tulemusnäitajate vahel esineb siis, kui protsesse ei tajuta meeskonnas õiglasena. Uuring viidi läbi

jaekaubandusettevõttes ja küsitlusele, millega mõõdeti LMX kvaliteeti, õigluse tajumist, töörahulolu, organisatsioonilist pühendumust ja rahulolu kaastöötajate suhetega, vastas 307 töötajat. Uuringus leiti, et LMX hajuvuse ja tulemusnäitajate (välja arvatud töörahulolu) vahel esineb negatiivne seos ainult siis, kui meeskonnas tajutakse ebaõiglust. (*Ibid* : 1116)

Liden *et al* (2006: 725) uurisid, kuidas LMX hajuvus on seotud individuaalse tulemuslikkusega. Üheks vaatepunktiks on, et töötajad võivad suhte kvaliteedi hajuvusele reageerida negatiivselt, kuna tunnevad ebaõiglust, et juht jagab ressursse ja tuge erinevalt. Teiseks vaatepunktiks on, et töötajad eelistavad suhte kvaliteedi hajuvust, sest nad soovivad saada tasusid vastavalt oma panusele ning pettuksid, kui juht moodustaks sama tüüpi suhteid kõigi töötajatega. Uuringus (*Ibid*: 733) ei leitud olulist seost LMX hajuvuse ja töösoorituse vahel. Lisaks uurisid Liden *et al* (2006: 726), kuidas töötaja suhte kvaliteet juhiga modereerib seost hajuvuse ja individuaalse töösoorituse vahel. Nad leidsid, et LMX hajuvuse ja individuaalse tulemuslikkuse vahel on positiivne seos, kui töötaja suhte kvaliteet on madal. Meeskonnas, kus on väga erineva kvaliteediga suhted, näeb töötaja, et juht on huvitatud kõrge kvaliteediga suhete loomisest. Seega võib madala suhte kvaliteediga töötaja pingutada lootes oma suhet juhiga parandada. Kui töötajal on kõrge kvaliteediga suhe ja ta tunneb, et see on õigustatud, siis pingutab ta suhte kvaliteedi hoidmise nimel. Kõrge suhte kvaliteediga töötajat ei mõjuta see, kui erineva kvaliteediga suhteid juht teistega moodustab. (*Ibid*: 726-735)

Haynie, Cullen, Lester, Winter ja Svyantek (2014: 914-919) viisid läbi uuringu tööstusettevõtte 90 töötaja seas, et vaadata, kuidas mõjutab protseduurilise ja distributiivse õigluse tajumine seost LMX hajuvuse ja töösoorituse vahel. Nad väitsid, et kui protseduure ja hüvede jaotamist tajutakse meeskonnas õiglasena, siis peaks töötajad mõistma, et LMX hajuvus on asjakohane ning oma staatust meeskonnas saab parandada rohkem panustades. Tulemustest selgus, et distributiivse, kuid mitte protseduurilise, õigluse tajumine modereerib seost LMX hajuvuse ja töösoorituse vahel. Kui hüvede jaotamist tajutakse õiglasena, siis esineb positiivne seos LMX hajuvuse ja töösoorituse vahel ning kui hüvede jaotamist tajutakse ebaõiglasena, siis esineb negatiivne seos. (*Ibid*: 919)

Autori arvates võib uuringute tulemustest järeldada, et LMX hajuvus on kasulik töötajatele ja organisatsioonile, kui protseduure ja hüvede jaotamist tajutakse õiglasena. LMX hajuvus võib mõjuda ka madala suhte kvaliteediga töötajale positiivselt ja motiveerida töötajat oma sooritust parandama. Järgneval joonisel 1 on kujutatud LMX hajuvuse seosed indiviidi tulemusnäitajatega ja neid seoseid modereerivad tegurid.



Joonis 1. LMX hajuvuse seosed indiviidi tulemusnäitajatega. Allikas: autori koostatud (Liden *et al* 2006: 735; Erdogan, Bauer 2010: 1105; Haynie *et al* 2014: 919) põhjal.

Liikudes edasi indiviidi tasandi tulemusnäitajatest, uuritakse meeskonna keskmise LMXi ja LMX hajuvuse seoseid meeskonna tulemusnäitajatega. Mida kõrgem on töötaja suhte kvaliteet juhiga, seda suurem on organisatsiooniline pühendumus ja enesetõhusus (Schyns, Paul, Mohr, Blank 2007:13). Tulenevalt kõrge kvaliteediga suhtest juhiga, tunnevad meeskonnaliikmed end rohkem võimustatuna ja motiveerituna (Chen, Kirkman, Kanfer, Allen, Rosen 2007: 338). Mida rohkem on meeskonnas liikmeid, kellel on kõrge kvaliteediga suhe juhiga, seda rohkem inimesi pääseb ligi väärtuslikele ressurssidele ja personaalselt motiveerivatele vahetustele juhiga. Kõrge keskmise LMXiga meeskondades pakuvad juhid töötajatele emotsionaalset tuge, näitavad välja austust ja huvi. (Nishii, Mayer 2009: 1415)

Ford ja Seers uurisid (2006: 260), kuidas meeskonna keskmine juhi-töötaja suhte kvaliteet on seotud töökliima tajumisega. Meeskonnad, kus õpitakse töötama üksmeelselt, toimivad efektiivsemalt. Üksmeelsust meeskonnas näitavad jagatud arusaamad, nagu näiteks töökliima sarnane tajumine. Nad püstitasid hüpoteesi, et mida

Mida kõrgema kvaliteediga suhe on töötajal juhiga, seda parem on tema töösooritus (Dulebohn *et al* 2012: 1735). Indiviidi tasandil leitud positiivsed seosed tulemusnäitajatega võivad laieneda ka meeskonna ja organisatsiooni tasandile. Chen *et al* leidsid (2007:343), et individuaalne tulemuslikkus on seotud meeskonna tulemuslikkusega. Seega võib oletada, et mida rohkem on meeskonnas kõrge kvaliteediga suhteid ehk mida kõrgem on meeskonna keskmine LMX, seda parem on meeskonna tulemuslikkus.

LMX hajuvuse seost on uuritud ka meeskonna tulemuslikkusega, kuid uuringute tulemused on olnud erinevad. Kuna meeskonna tulemuslikkus on oluline eestvedamise efektiivsuse näitaja, siis on vajalik uurida, kuidas on LMX hajuvus seotud meeskonna tulemusnäitajatega (Liden *et al* 2006: 726). LMX hajuvus on gruppides erinev, mõndades gruppides moodustab juht kõrge kvaliteediga suhteid ainult üksikute töötajatega. Teistes gruppides moodustab aga juht sarnase kvaliteediga suhteid kõigi töötajatega. Juhi-töötaja suhte kvaliteedi uurijatele pakubki huvi, kuidas on LMX hajuvus seotud meeskonna tulemuslikkusega. (*Ibid*: 724)

Rolliteooria kohaselt peaks suurem hajuvus parandama grupi sooritust. Rolli loomise käigus kujunevad juhi ja töötajate vahel erineva kvaliteediga suhted ning rollid meeskonnas. Töötaja suhte kvaliteeti juhiga võib tõlgendada kui töötaja staatuse näitajat meeskonnas. Seega madala suhte kvaliteediga töötaja on meeskonnas madalama staatusega kui kõrge suhte kvaliteediga töötaja. Kuna tavaliselt on tööülesanded meeskonnas erineva raskusega, siis madalama staatusega liikmed täidavad rutiinseid ülesandeid ning kõrge staatusega liikmed keerulisi ülesandeid. (Liden *et al* 2006: 726) Stogdill (1959, viidatud Liden *et al* 2006: 727 vahendusel) väitis, et mida paremini on jagatud rollid meeskonnas ehk mida paremini kasutatakse ära iga liikme võimeid ja oskusi, seda parem on meeskonna sooritus. Seega võiks oletada, et mida erinevama kvaliteediga suhteid juht meeskonnaliikmetega moodustab, seda parem on meeskonna tulemuslikkus.

Sotsiaalse võrdluse teooria kohaselt võrdlevad töötajad paratamatult end töökaaslastega (Hu, Liden 2013: 130). Töötaja suhte kvaliteet juhiga on töötajale signaaliks sellest, kui palju tema tööd väärtustatakse võrreldes teiste töötajatega. Kui juht moodustab töötajatega väga erineva kvaliteediga suhteid, siis madala suhte kvaliteediga töötaja võib tajuda seda ebaõiglasena ja seetõttu ühiste eesmärkide nimel vähem pingutada. (Liden *et al* 2006: 727) Et hinnata olukorra õiglust, tuginevad inimesed peamiselt õigluse ja võrdsuse printsiipidele. Õigluse teooria järgi võrdleb töötaja oma sisendi-väljundi suhet teiste töötajate sisendi-väljundi suhetega. Õigluse printsiibi kohaselt peaks tasud töötajate vahel olema jagatud vastavalt iga töötaja panusele. Võrdsuse printsiibi kohaselt peaks aga tasud töötajate vahel olema jagatud võrdselt. (Li, Liao 2014: 850) LMX hajuvus on vastuolus võrdsuse printsiibiga, sest kui juht moodustab töötajatega erineva kvaliteediga suhteid, siis saavad töötajad juhilt erineval tasemel austust, usaldust, kohustusi ja muid materiaalseid ning immateriaalseid ressursse. (Hooper, Martin 2008: 22) Seega võiks oletada, et mida erinevama kvaliteediga suhteid juht meeskonnaliikmetega moodustab, seda vähem tahavad liikmed panustada ja seda halvem on meeskonna tulemuslikkus.

Liden *et al* viisid läbi uuringu (2006: 727), et selgitada välja, kuidas on LMX hajuvus seotud meeskonna tulemuslikkusega. Uuringus osales kuus erinevat organisatsiooni ja andmeid koguti 120 grupilt, milles oli kokku 834 töötajat. Seose uurimisel vaatasid nad

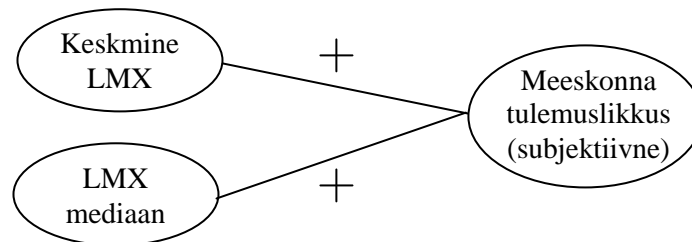
ka võimalikke konteksti tegureid, mis võivad seost mõjutada. Üheks moderaatoriks valisid nad vastastikuse sõltuvuse, mis näitab, kui palju peavad töötajad koostööd tegema, jagama materjale, informatsiooni ja teadmisi, et ülesandeid täita (Cummings 1978: 627). Liden *et al* (2006: 728) argumenteerisid, et tõenäolisemalt mõjutavad juhid meeskonna tulemuslikkust siis, kui vastastikune sõltuvus meeskonnas on suur, sest juht peab koordineerima töötajate panust. Erineva kvaliteediga suhete moodustamine võib olla üks viis, kuidas töötajate panust koordineerida ja ülesandeid strateegiliselt jagada, et suurendada tulemuslikkust. Uuringu autorid leidsid, et LMX hajuvus on positiivselt seotud meeskonna tulemuslikkusega, kui vastastikune sõltuvus on suur, kuid seos puudub, kui vastastikune sõltuvus on väike (*Ibid*: 738).

Teise konteksti tegurina vaatasid Liden ja kolleegid (2006: 728, 729) LMX mediaani. Kui paljudel töötajatel on kõrge suhte kvaliteet juhiga, siis nad ei pööra nii palju tähelepanu sellele, kuidas ressursid on jagatud. Samuti ei pruugi LMX hajuvus meeskondades, kus on kõrge LMX mediaan, luua selgelt erinevaid rolle, sest mitmel liikmel on kõrge kvaliteediga suhe juhiga. Madala LMX mediaaniga meeskondades võib suhte kvaliteedi hajuvus aga olla oluline, et tulemusi saavutada. Erineva kvaliteediga suhted võivad aidata luua selgeid rolle, jagada ressursse strateegiliselt ja seeläbi parandada meeskonna tulemuslikkust. Tulemustest selgus, et otsene seos LMX hajuvuse ja meeskonna tulemuslikkuse vahel puudub, kuid leidub positiivne seos LMX mediaani ja tulemuslikkuse vahel. Selgus, et LMX hajuvus ei ole seotud meeskonna tulemuslikkusega, kui LMX mediaan on kõrge, kuid on positiivselt seotud meeskonna tulemuslikkusega siis, kui LMX mediaan on madal (*Ibid*: 738).

Le Blanc ja Gonzalez-Roma jõudsid oma uuringus (2012: 539), mis viidi läbi 38 õpetajate meeskonna seas, samuti tulemusele, et madala LMX mediaaniga meeskondades on LMX hajuvus positiivselt seotud meeskonna tulemuslikkusega. Lisaks leidsid nad positiivse seose LMX mediaani ja meeskonna tulemuslikkuse vahel, kuid otsest seost LMX hajuvuse ning meeskonna tulemuslikkuse vahel ei leitud. Kõige kõrgem oli meeskonna tulemuslikkus meeskondades, kus oli väike LMX hajuvus ja kõrge LMX mediaan. (*Ibid*: 542)

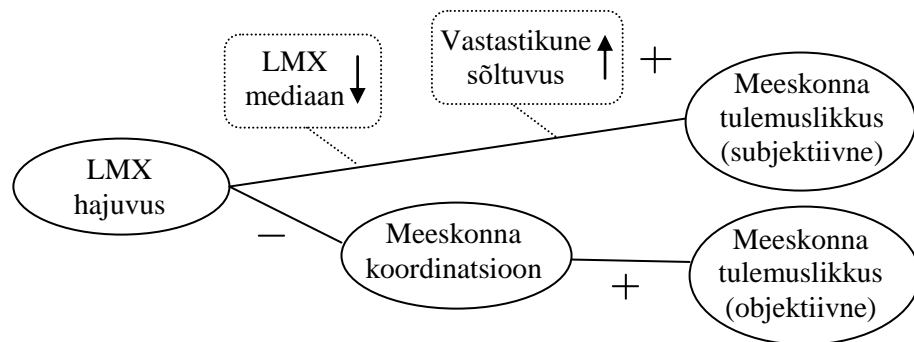
Stewart ja Johnson (2009: 523) uurisid sõjaväe meeskondade põhjal, kuidas LMX hajuvus ja LMX keskmine on seotud meeskonna tulemuslikkusega meeskondades, kus

on erinev demograafiline mitmekesisus. Nad leidsid positiivse seose keskmise LMXi ja subjektiivselt hinnatud tulemuslikkuse vahel. Demograafiliselt mitmekesistes meeskondades, kus oli kõrge keskmine LMX, oli suure LMX hajuvusega meeskondade tulemuslikkus parem, kui väikse LMX hajuvusega meeskondade tulemuslikkus. (*Ibid*: 527) Joonisel 2 on välja toodud meeskonna keskmise juhi-töötaja suhte kvaliteedi taseme seos meeskonna tulemuslikkusega.



Joonis 2. Meeskonna juhi-töötaja suhte kvaliteedi keskmise taseme seos meeskonna tulemuslikkusega. Allikas: autori koostatud (Le Blanc, Gonzalez-Roma 2012: 539; Liden *et al* 2006: 734; Stewart, Johnson 2009: 523) põhjal.

Li ja Liao (2014: 850) uurisid, kuidas on LMX hajuvus seotud meeskonna koordineerimise ja tulemuslikkusega. Meeskonna koordineerimine on teineteisest sõltuvate töötajate tegevuste ja eesmärkide ühendamise, et saavutada ühiseid eesmärke (Marks, Mathieu, Zaccaro 2001: 368). Uuringus osales Hiina kommertsfirma 82 meeskonna 275 töötajat. Erinevalt Liden *et al* (2006: 732) uuringust, kus kasutati tulemuslikkuse näitajana juhi poolt antud hinnangut meeskonna sooritusele, kasutati uuringus objektiivset tulemuslikkuse näitajat - iga meeskonna poolt loodud kasumit. Li ja Liao leidsid (2014: 858), et meeskonna koordineerimine on negatiivselt seotud LMX hajuvusega ja positiivselt seotud tulemuslikkusega. Kuigi ei leitud otsest seost LMX hajuvuse ja meeskonna tulemuslikkuse vahel, siis leiti kaudne negatiivne seos meeskonna koordineerimise kaudu. Joonisel 3 on toodud välja uuringute vastandlikud tulemused LMX hajuvuse ja meeskonna tulemuslikkuse seose kohta.



Joonis 3. LMX hajuvuse seosed meeskonna tulemuslikkusega Allikas: autori koostatud (Liden *et al* 2006: 738; Le Blanc, Gonzalez-Roma 2012: 539; Li, Liao 2014: 858) põhjal.

Kuna uuringute tulemused on olnud erinevad, siis ei saa kindlalt öelda, kuidas LMX hajuvus on seotud meeskonna tulemuslikkusega. Leidub mitmeid tegureid, nagu LMX mediaan, vastastikune sõltuvus, meeskonna koordinaatsioon, mis seda seost mõjutavad. Seepärast tulebki juhi-töötaja suhte kvaliteedi uurimisel mingis organisatsioonis arvestada selle kontekstiga. Kuna empiiriline uuring viiakse läbi jaekaubandusettevõttes, tuuakse välja uuringud, mis on tehtud jaekaubanduses tulemuslikkuse teemal.

Teenuse-kasumi ahel (*service-profit chain*) näitab, kuidas töötaja rahulolu on seotud ettevõtte kasumiga. Selle idee on, et mida rahulolevam töötaja, seda paremat teenust ta pakub ja seda rahulolevam on klient. Rahulolu suurendab kliendi lojaalsust, mis suurendab ettevõtte kasumit. (Heskett, Jones, Loveman, Sasser, Schlesinger 1994: 164) Teenuse-kasumi ahela erinevate näitajate vahelised seosed on leidnud tõestust erinevates uuringutes, kuid Gelade ja Young testisid terve teenuse-kasumi ahela paikapidavust jaepanganduses ja leidsid seostele osaliselt tõestust (2005: 17). Kuna on leitud, et juhi-töötaja suhte kvaliteet on seotud töötaja rahulolu ja pühendumusega, siis võib oletada, et mida kõrgema kvaliteediga suhteid juht oma töötajatega moodustab, seda parem on ka meeskonna tulemuslikkus (Gerstner, Day 1997: 835).

Autentse eestvedamise ja kaupluse tulemuslikkuse teemal tehtud uuringus kasutati objektiivse tulemusnäitajana kaupluse müügi näitajat, mis leiti püstitatud eesmärgi ja tegeliku müügisumma jagamisel. (Rego, Junior, Cunha 2015: 624) Klein ja Kim on läbi viinud uuringu (1998: 91) juhi-töötaja suhte kvaliteedi ja tulemuslikkuse teemal.

Objektiivse tulemuslikkuse näitajana kasutati töötaja müüki ühe tunni kohta ja uuringust leiti positiivne seos juhi-töötaja suhte kvaliteedi ja müügi näitaja vahel.

Lisaks on uuritud, kuidas juhi emotsionaalne intelligentsus on seotud kauplese objektiivse tulemuslikkusega. Tulemuslikkuse näitajana kasutati müüginumbrit, mida korrigeeriti vastavalt kauplese suurusele. Uuringust leiti, et juhi emotsionaalne intelligentsus on seotud tulemuslikkusega kauplese kohesiivsuse ja müügile suunatud käitumise kaudu. (Wilderom, Hur, Wiersma, Van den Berg, Lee 2015: 835) Kuna emotsionaalne intelligentsus näitab, kui hästi inimene oma ja teiste emotsioone mõistab ja oma emotsioone juhib (*Ibid*: 827), siis võib oletada, et kõrge emotsionaalse intelligentsusega juhid moodustavad alluvatega efektiivseid suhteid. Clarke ja Mahadi on leidnud (2016: 379), et juhi emotsionaalne intelligentsus on positiivselt seotud kahepoolse juhi-töötaja suhte kvaliteedi hinnanguga.

Juhi-töötaja suhte kvaliteedi uuringuid on tehtud erinevates valdkondades, kuid vähe leidub uuringuid jaekaubandusettevõtetes. Välja toodud jaekaubanduses tehtud uuringutes on kasutatud objektiivseid tulemusnäitajaid, kuid juhi-töötaja suhte kvaliteedi uuringutes on peamiselt kasutatud subjektiivseid tulemusnäitajaid. Järgmine peatükk on keskendunud juhi-töötaja suhte kvaliteedi ja meeskonna tulemuslikkuse uuringule jaekaubandusettevõttes. Selleks kirjeldatakse lühidalt ettevõtet, tutvustatakse metoodikat ja valimit ning analüüsitakse kogutud andmeid.

2. JUHI-TÖÖTAJA SUHTE KVALITEEDI JA MEESKONNA TULEMUSLIKKUSE UURING ETTEVÕTTES

2.1 Ettevõtte iseloomustus, valim ja uuringu metoodika

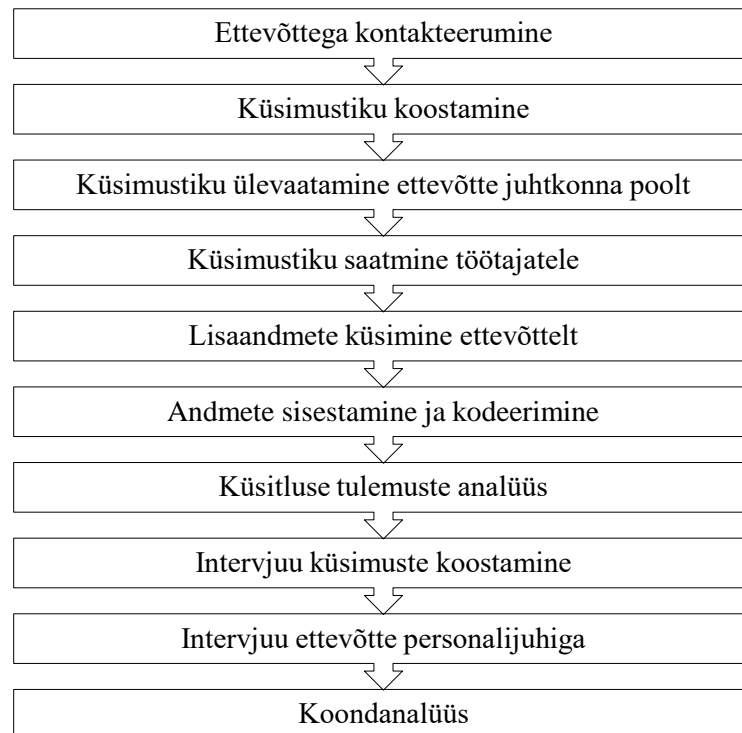
Bakalaureusetöö teoreetilises osas uuriti juhi-töötaja suhte kvaliteedi ja tulemusnäitajate seoseid nii indiviidi kui meeskonna tasandil. Empiirilises osas uuritakse juhi-töötaja suhte kvaliteedi seost meeskonna tulemuslikkusega Eestis tegutseva jaekaubandusettevõtte näitel. Esimeses alapeatükis iseloomustab autor uuringus osalenud ettevõtet, annab ülevaate uuringu metoodikast ja moodustunud valimist. Teises alapeatükis analüüsitakse saadud tulemusi ja tehakse järeldused suhte kvaliteedi ning meeskonna tulemuslikkuse kohta antud ettevõttes.

Jaekaubandusettevõtte X nime töös ei avalikustata, kuna tulemuslikkuse osas on tegemist konfidentsiaalse informatsiooniga ja juhi-töötaja suhte kvaliteedi teema puudutab kaupluste juhte isiklikult. Rahvusvaheline ettevõtte tegutseb frantsiisilepingu alusel Eesti turul alates 2002. aastast. Praeguseks on ettevõtte esindatud Eesti neljas linnas ja kauplusi on kokku kaheksa. Seoses ettevõtte laienemisega avatakse käesoleval aastal Baltimaades uusi kauplusi.

Jaekaubandusettevõtte kaheksas kaupluses töötab kokku 141 inimest. Igas ettevõtte kaupluses töötab 14-23 klienditeenindajat, kelle otseseks ülemaks on kaupluse juht. Seega vaadeldakse bakalaureusetöös igat kauplust kui meeskonda, kus kaupluse juht on töötajate meeskonnajuht. Antud töös kasutatakse tulemuste analüüsimisel ja kirjeldamisel mõisteid kauplus ja kaupluse tulemuslikkus võrdväärselt mõistetega meeskond ja meeskonna tulemuslikkus. Kauplustes töötavad müüja-klienditeenindajad, müüja-laotöötajad, vahetuse vanem, laojuhth ja kaupluse juht.

Et uurida juhi-töötaja suhte kvaliteedi seost meeskonna tulemuslikkusega, kasutatakse juhi-töötaja suhte kvaliteedi hindamiseks kvantitatiivset LMX küsitlust ja tulemuste

paremaks tõlgendamiseks viiakse läbi intervjuu ettevõtte personalijuhiga. LMX küsitluse kaudu hindavad töötajad oma suhte kvaliteeti juhiga. Tulemuslikkuse näitajatenä kasutatakse ettevõtte poolt reaalselt kogutud objektiivseid andmeid. Joonisel 4 on välja toodud uuringu läbiviimise plaan.



Joonis 4. Uuringu läbiviimise plaan. Allikas: autori koostatud.

Küsimustik koosnes 13 küsimusest ja oli jagatud kaheks osaks. Esimene pool küsimustikust keskendus demograafilistele tunnustele nagu sugu, rahvus, vanus, haridustase ja tööstaaž ettevõttes. Teises osas paluti töötajatel märkida, millises kaupluses nad töötavad ning vastata väidetele mõeldes oma suhtele kaupluse juhiga.

Juhi-töötaja suhte kvaliteedi välja selgitamiseks kasutati LMX-7 küsimustikku, mis on välja töötatud Graeni, Novaki ja Sommerkampi poolt 1982. aastal (Cobb, Lau 2015: 1444). LMX-7 koosneb seitsmest punktist, mis iseloomustavad töösuhte mitmeid olulisi aspekte, näiteks suhte efektiivsus, tööprobleemide ja vajaduste mõistmine (Maslyn, Uhl-Bien 2001: 700). Graen ja Uhl-Bien toovad välja (1995: 237), et LMX-7 on kõige sobivam ja soovitatum mõõdik juhi-töötaja suhte kvaliteedi hindamiseks. LMX-7 küsimustik on täismahus avaldatatud Graeni ja Uhl-Bieni poolt (1995: 237) ja tõlgitud eesti ning vene keelde Darja Määrsepa poolt (2014: 59). LMX-7 küsimustik koosnes

seitsmest väitest, mida paluti töötajatel hinnata 5-palli Likerti skaalal, kus hinnang 1 tähendas „üldse ei ole nõus“ ja hinnang 5 „täiesti nõus“. Hinnang juhi-töötaja suhte kvaliteedile leiti kõigi väidete hinnangute aritmeetilise keskmisena. Meeskonna tasandi näitajana kasutati keskmist LMXi, mis on leitud kõigi meeskonna töötajate LMX hinnangute aritmeetilise keskmisena. LMX hajuvus on leitud meeskonna töötajate LMX hinnangute standardhälbena. Uuringus kasutatud küsitlus on välja toodud lisas 1.

Ettevõttega lepidi kokku, et uuring viiakse läbi internetis ja küsimustik saadetakse eelnevalt juhtkonnale üle vaatamiseks. Kuigi LMX küsitlus oli Darja Mürsepa poolt juba varasemalt tõlgitud (2014: 59), siis tuli küsimustiku koostamisel teha mõningaid kohandusi ja tõlkida demograafilised küsimused vene keelde. Pärast juhtkonnalt heakskiidu saamist saadeti küsimustik ettevõtte poolt töötajatele ja vastamiseks anti aega kolm nädalat. Pärast kaht nädalat edastas autor küsimustikule vastanute arvu ettevõttele, et vajadusel töötajatele küsimustiku täitmist meelde tuletada. Küsitlus viidi läbi ettevõttes ajavahemikul 21.02.-12.03.2017.

Meeskonna tulemusnäitajad küsiti ettevõttelt pärast küsitluse läbiviimist. Tulemusnäitajate puhul soovis autor kasutada selliseid, mis oleksid omavahel võrreldavad ja mis ei oleks väga palju mõjutatud muudest teguritest. Ettevõttelt küsiti meeskondade kohta järgmisi andmeid: produktiivsus, toodete arv tšakil, ostumäär ja testost. Kahjuks ei olnud võimalik andmeid saada ostumäära kohta, mis näitab, kui paljud kauplusesse sisenenud külastajatest sooritavad ostu.

Produktiivsuse näitajatest kasutatakse uuringus produktiivsust eurodes, mis on leitud müüginimahu jagamisel kõigi kaupluse töötajate töötundidega. Lisaks kasutatakse produktiivsust tükkides ja tšekkides, mis on leitud vastavalt müüdud toodete ja tšekkide jagamisel töötundidega. Müügisumma tšeki kohta näitab, kui suur on keskmiselt üks ost ja toodete arv tšakil näitab, kui palju tooteid ostab klient keskmiselt ühe ostuga. Kirjeldatud tulemusnäitajad on viimase aasta keskmised, mis on ettevõtte andmetel kõige adekvaatsemad tulemuslikkuse näitajad, sest kuu keskmistes võib olla rohkem kõikumisi. Lisaks kasutatakse uuringus testostu näitajat veebruarikuu kohta. Testoste tellib jaekaubandusettevõtte testostudele spetsialiseerunud ettevõttelt kaheksa korda aastas.

Andmete analüüsimisel kasutati statistikaprogrammi SPSS Statistics 23.0. Et uurida, kas on erinevusi juhi-töötaja suhte kvaliteedis erinevate demograafiliste tunnuste lõikes, kasutati mitteparameetilisi teste, kuna tegemist on väikse valimiga. Kui gruppe, mida võrreldi oli kaks, siis kasutati Mann-Whitney U testi ja kui gruppe oli rohkem, siis Kruskal-Wallis H testi. Arvuliste tunnuste puhul kasutati juhi-töötaja suhte kvaliteedi ja tööstaaži seose uurimisel Spearmani korrelatsioonikordajat. Kõik testid viidi läbi olulisusnivool 0,05. Meeskonna tasandil kasutati juhi-töötaja suhte kvaliteedi ja tulemusnäitajate seoste uurimiseks graafilist analüüsi, kuna valimisse kuulus ainult kaheksa meeskonda.

Pärast andmete analüüsi viidi läbi intervjuu ettevõtte personalijuhiga, et tulemusi paremini mõista ja tõlgendada. Poolstruktureeritud intervjuu eesmärgiks oli uurida ettevõtte personalijuhi arvamust juhi-töötaja suhte kvaliteedi ja võimalike seoste kohta kaupluste tulemusnäitajatega. Intervjuu käigus saadi infot kaupluste toimimise, juhi-töötaja suhte kvaliteedi olulisuse ja tulemusnäitajate kohta. Poolstruktureeritud intervjuu võimaldas küsimusi ümber sõnastada ja täpsustavad küsimusi juurde küsida. Intervjuu viidi läbi telefoni teel ja lindistati, et hiljem vastuseid analüüsida. Intervjuu pikkuseks oli 26 minutit. Poolstruktureeritud intervjuu küsimused on välja toodud lisas 2.

Töötajatele saadetud küsimustikule vastas tähtajaks 96, kellest 83 vastasid eesti keeles ja 13 vene keeles. Kasutuskõlbmatuid vastuseid küsimustikule ei olnud, seega viiakse analüüs läbi 96 vastuse põhjal. Tabelis 4 on välja toodud vastajate arv ja osalusmäär iga kaupluse kohta. Uuringus osales kokku ligikaudu 68% töötajatest, mis on ettevõtte tagasiside põhjal hea tulemus. Kõige suurema töötajate arvuga kaupluses H oli küsitluse vastajate määr ka kõige kõrgem (83%). Kõige madalam oli osalusmäär kaupluses G (47%).

Tabel 4. Uuringus osalenud töötajate arv kaupluste lõikes

Kauplus	Vastajate arv	Töötajate arv	Osalusmäär %
A	9	15	60
B	9	16	56
C	10	16	63
D	11	14	79
E	14	19	74
F	16	21	76
G	8	17	47
H	19	23	83
Kokku	96	141	68

Allikas: autori koostatud.

Tabelis 5 on välja toodud valimi jaotus soo, haridustaseme, vanusegrupi ja rahvuse lõikes. 25% uuringus osalenutest olid mehed ja 75% naised, mis on sarnane ettevõtte kõigi töötajate soolisele jaotusele. Kõige suurem osa valimist olid keskharidusega, põhihariduse ja kõrgharidusega töötajaid, kes küsitlusele vastasid, oli umbes sama palju. Küsitluses ei toodud eraldi variandina välja kutseharidust, vaid kutseharidus põhikooli baasil, kutsekeskharidus ja rakenduskõrgharidus olid paigutatud vastavalt põhi-, kesk- või kõrghariduse alla. Uuringus osales 79 eestlast, 16 venelast ja 1 ukrainlane ning kõige rohkem vastajaid oli vanusegrupist 26-35 aastat.

Tabel 5. Valimi demograafilised andmed

Tegur	Muutuja	Vastanute arv	Osakaal %
Sugu	Mees	24	25
	Naine	72	75
Haridustase	Põhiharidus	12	12,5
	Keskharidus	72	75
	Kõrgharidus	12	12,5
Rahvus	Eesti	79	82,3
	Vene	16	16,7
	Ukraina	1	1
Vanusegrupp	Kuni 25 a	24	25
	26-35 a	29	30,2
	36-45 a	21	21,9
	46-55 a	9	9,4
	56 ja enam a	13	13,5

Allikas: autori koostatud.

Järgnevas tabelis 6 on kirjeldatud valimit tööstaaži lõikes. Küsimustikule vastajate keskmine tööstaaž on ligikaudu 4 aastat ja hajuvus 3,57 aastat. Vastajate seas oli

töötajaid, kes olid ettevõttes töötanud 1 kuu. Kõige kauem ettevõttes töötanud töötaja tööstaaž oli 13 aastat. Keskmine tööstaaž juhi alluvuses on ligikaudu 2,5 aastat.

Tabel 6. Valimi kirjeldus tööstaaži juhi alluvuses ja üldise tööstaaži lõikes (aastates)

Tegur	Aritmeetiline keskmine	Standardhälve	Miinimum	Maksimum
Tööstaaž	3,98	3,57	0,08	13
Tööstaaž juhi alluvuses	2,45	2,06	0,08	10,67

Allikas: autori koostatud.

Järgmises tabelis 7 tuuakse välja kaupluse juhtide jaotus demograafiliste tunnuste lõikes. Andmed juhtide kohta saadi pärast küsitluse läbiviimist ettevõtte personalijuhilt. Kaupluste juhtidena töötab kuus naist ja kaks meest. Kõik juhid on eestlased, kellest viis on keskharidusega, kaks kõrgharidusega ning ühel on kõrgharidus omandamisel. Kõige noorem on juht D ja kõige vanem on juht E.

Tabel 7. Kaupluste juhtide demograafilised tunnused

Tunnus	Juht A	Juht B	Juht C	Juht D	Juht E	Juht F	Juht G	Juht H
Sugu	Naine	Mees	Naine	Mees	Naine	Naine	Naine	Naine
Vanus	40	35	33	27	47	37	40	36
Rahvus	Eesti	Eesti	Eesti	Eesti	Eesti	Eesti	Eesti	Eesti
Haridustase	Kesk	Kõrg	Kesk	Kesk	Kesk	Kõrg	Kesk	Kõrg

Allikas: autori koostatud.

Kaupluste töötajate seas läbiviidud kvantitatiivse küsitluse teel kogutud andmed on piisavad, et viia läbi analüüs. Kõikidest meeskondadest, mille põhjal viiakse läbi uuring, on kogutud piisavalt hinnanguid juhi-töötaja suhte kvaliteedi kohta. Järgmises alapeatükis analüüsitakse täpsemalt juhi-töötaja suhte kvaliteedi erinevusi kaupluste lõikes ja seoseid tulemusnäitajatega.

2.2 Juhi-töötaja suhte kvaliteedi ja meeskonna tulemuslikkuse uuringu tulemuste analüüs

Antud alapeatükk keskendub andmete analüüsile ja tulemuste tõlgendamisele. Kõigepealt tuuakse välja juhi-töötaja suhte kvaliteedi statistika juhtide lõikes ja LMX-7 küsitluse lõikes. Seejärel uuritakse, kas juhi-töötaja suhte kvaliteet demograafiliste

tunnuste lõikes on sarnane. Graafilise analüüsi abil uuritakse nii meeskonna keskmise LMXi kui ka LMX hajuvuse seost meeskonna tulemusnäitajatega ja tehakse järeldused juhi-töötaja suhte kvaliteedi ning meeskonna tulemuslikkuse seose kohta jaekaubandusettevõttes.

Järgnevas tabelis 8 on kirjeldatud juhi-töötaja suhte kvaliteeti kaupluste juhtide lõikes. Kõige kõrgema keskmise juhi-töötaja suhte kvaliteediga on juht A (4,43) ja kõige madalamaga on juht F (3,41). Nelja kõige kõrgema juhi-töötaja suhte kvaliteedi keskmisega kaupluse juhti (A, H, B, C) on ka kõige väiksema LMX hajuvusega (H, C, A, B). Juht E moodustab oma töötajatega kõige erinevama kvaliteediga suhteid (0,88) ja juht H moodustab kõige sarnasema kvaliteediga suhteid (0,57). Neljas kaupluses leidis töötajaid, kes hindasid oma suhet juhiga iga väite osas maksimaalse hinnanguga. Kõige madalama suhte kvaliteediga töötaja (1,29) töötab kaupluses F.

Tabel 8. Juhi-töötaja suhte kvaliteedi kirjeldav statistika kaupluste juhtide lõikes.

Kauplus	Vastajate arv	Keskmine LMX	Mediaan	Std hälve	Min	Max
Juht A	9	4,43	4,71	0,67	3	5
Juht B	9	4,11	4,29	0,72	3,14	5
Juht C	10	4,07	3,93	0,62	3,14	5
Juht D	11	3,97	4,29	0,82	2,29	5
Juht E	14	3,98	3,93	0,88	1,43	4,86
Juht F	16	3,41	3,57	0,84	1,29	4,57
Juht G	8	3,5	3,64	0,75	2	4,29
Juht H	19	4,23	4,43	0,57	2,57	4,86
Kokku	96	3,96	4	0,79	1,29	5

Allikas: autori koostatud.

LMX-7 küsimustiku statistika väidete lõikes on välja toodud tabelis 9. Kõige kõrgem keskmine hinnang oli seitsmenda väite puhul ehk „Ma iseloomustaksin oma töösuhet juhiga väga efektiivsena“. Kõige vähem olid töötajad nõus väitega „Minu juht aitab mind vajadusel välja isegi siis, kui see võib talle kahju tuua“. Hinnangud olid kõige sarnasemad väite „Ma tean kui rahul on juht minu tööga“ puhul. Kõige rohkem erinesid hinnangud ehk kõige vähem oldi üksmeelel neljanda väite osas, milleks on „Minu juht kasutab vajadusel oma võimu, et aidata lahendada minu tööprobleeme“. Kõige sagedamini anti väidete puhul hinnanguks 5 ning mediaaniks oli 4, millest võib järeldada, et suur osa töötajatest hindas oma suhte kvaliteeti juhiga kõrgeks.

Tabel 9. Kirjeldav statistika LMX-7 küsimustiku väidete lõikes

LMX-7 küsimustiku väide	Aritmeetiline keskmine	Std hälve	Mediaan	Mood
1. Ma tean kui rahul on mu juht minu tööga.	4,03	0,85	4	4
2. Minu juht mõistab minu tööprobleeme ja vajadusi.	4,15	0,91	4	5
3. Minu juht mõistab minu potentsiaali.	4,07	1	4	5
4. Minu juht kasutab vajadusel oma võimu, et aidata lahendada minu tööprobleeme.	3,7	1,28	4	5
5. Minu juht aitab mind vajadusel välja isegi siis, kui see võib talle kahju tuua.	3,38	1,18	4	4
6. Ma olen oma juhis piisavalt kindel, et vajadusel tema otsuseid kaitsta või õigustada, kui ta ise ei saa seda teha.	4,14	1,07	4	5
7. Ma iseloomustaksin oma töösuhet juhiga väga efektiivsena.	4,25	0,93	4,5	5

Allikas: autori koostatud.

Enne seoste analüüsi meeskonna tasandil viiakse läbi testid, et vaadata, kas juhi-töötaja suhte kvaliteet on sarnane demograafiliste tunnuste erinevate gruppide lõikes. Testid on vajalikud selleks, et juhi-töötaja suhte kvaliteedi ja meeskonna tulemuslikkuse seost tõlgendada lähtuvalt suhte kvaliteedi erinevustest, mitte demograafilisest tunnusest. Näiteks kui selguks, et naistel on kõrgem LMX ja meeskond koosneb naistest, kes on ka tulemuslikumad, siis ei oskaks öelda, kas tulemuslikkuse taga on LMX või sugu. Esimese tunnuseks uuritakse töötaja sugu ehk kas meestel ja naistel on erinevusi juhi-töötaja suhte kvaliteedis. Mann-Whitney U testist selgus, et LMX on sarnane nii meestel kui naistel (vt tabel 10).

Tabel 10. Juhi-töötaja suhte kvaliteet soo lõikes (Mann-Whitney U test)

Sugu	n	Aritmeetiline keskmine	Std hälve	Testi statistiline olulisus ($p < 0,05$)
Mees	24	4,05	0,74	0,435
Naine	72	3,93	0,80	

Allikas: autori koostatud.

Järgnevalt vaadatakse, kas juhi-töötaja suhte kvaliteet on sarnane vanusegruppide lõikes. Keskmiselt kõige kõrgema juhi-töötaja suhte kvaliteediga on 25-35 aastased ja kõige madalama suhte kvaliteediga on 46-55 aastased (vt tabel 11). Vanusegruppide lõikes juhi-töötaja suhte kvaliteedi aritmeetiline keskmine palju ei erine, mida näitas ka

Kruskal-Wallis H test ($p=0,685$). Seega võib järeldada, et vanus ei ole seotud juhi-töötaja suhte kvaliteediga.

Tabel 11. Juhi-töötaja suhte kvaliteet vanusegruppide lõikes (Kruskal-Wallis H test)

Vanusegrupp	n	Aritmeetiline keskmine	Std hälve	Testi statistiline olulisus ($p<0,05$)
Kuni 25 a	24	4	0,86	0,688
26-35 a	29	4,03	0,76	
36-45 a	21	3,9	0,77	
46-55 a	9	3,67	0,83	
56 ja enam a	13	4,01	0,77	

Allikas: autori koostatud.

Tabelis 12 on välja toodud juhi-töötaja suhte kvaliteedi keskmised haridustasemete lõikes. Nii põhi- kui ka kõrgharidusega töötajaid oli valimis 12 ja keskharidusega 72. Madalaim juhi-töötaja suhte kvaliteedi keskmine on põhiharidusega töötajatel (3,79) ja kõrgeim kõrgharidusega töötajatel (4,05). Kruskal-Wallis H testist selgus, et juhi-töötaja suhte kvaliteet on sarnasel tasemel erinevate haridustasemete lõikes.

Tabel 12. Juhi-töötaja suhte kvaliteet haridustasemete lõikes (Kruskal-Wallis H test)

Haridustase	n	Aritmeetiline keskmine	Std hälve	Testi statistiline olulisus ($p<0,05$)
Põhiharidus	12	3,79	0,86	0,710
Keskharidus	72	3,97	0,83	
Kõrgharidus	12	4,05	0,63	

Allikas: autori koostatud.

Uuringus osales 79 eestlast, 16 venelast ja 1 ukrainlane. Juhi-töötaja suhte kvaliteedi hajuvus on venelastel väiksem kui eestlastel, kuid keskmine LMX on sarnasel tasemel. Ka Mann-Whitney U testist selgus, et LMX keskmised ei ole kahe rahvuse lõikes erinevad (vt tabel 13).

Tabel 13. Juhi-töötaja suhte kvaliteet rahvuste lõikes (Mann-Whitney U test)

Rahvus	n	Aritmeetiline keskmine	Std hälve	Testi statistiline olulisus ($p<0,05$)
Eesti	79	3,93	0,82	0,996
Vene	16	4,03	0,58	

Allikas: autori koostatud.

Selleks, et uurida, kas esineb seos juhi-töötaja suhte kvaliteedi ja juhi alluvuses töötatud aja vahel (tööstaaž juhi alluvuses), testiti tööstaaži juhi alluvuses normaaljaotust. Shapiro-Wilki testi tulemustest selgus, et tööstaaž juhi alluvuses ei ole normaaljaotusega, seega kasutatakse seose uurimiseks Spearmani korrelatsioonikordajat. Korrelatsioonanalüüsist selgus, et juhi-töötaja suhte kvaliteet ei ole seotud sellega, kui kaua on töötaja ja juht koos töötanud.

Lisaks jagati töötajad tööstaaži alusel kahte gruppi, et uurida, kas keskmine LMX erineb gruppide lõikes. Teooriast tulenevalt võtab juhi ja töötaja suhte välja kujunemine aega (Graen, Uhl-Bien 1991: 33). Seepärast vaadatakse, kas on erinevusi juhi-töötaja suhte kvaliteedis, kui juhi alluvuses on töötatud kuni pool aastat või rohkem kui pool aastat. Ka Mann-Whitney U testi tulemusena selgus, et tööstaaži kahe grupi lõikes on LMX sarnasel tasemel (vt tabel 14). Seega võib järeldada, et juhi alluvuses töötatud aeg ei mõjuta juhi-töötaja suhte kvaliteeti.

Tabel 14. Juhi-töötaja suhte kvaliteet tööstaaži gruppide lõikes (Mann-Whitney U test)

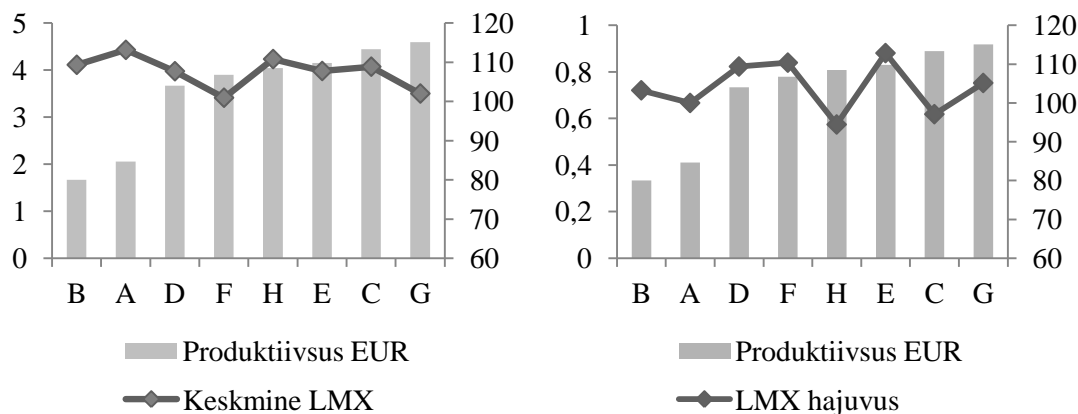
Tööstaaž juhi alluvuses	n	Aritmeetiline keskmine	Std hälve	Testi statistiline olulisus ($p < 0,05$)
Kuni 0,5 a	27	4	0,69	0,906
Rohkem kui 0,5 a	29	3,94	0,82	

Allikas: autori koostatud.

Enne juhi-töötaja suhte kvaliteedi ja tulemusnäitajate seoste uurimist viidi läbi Kruskal-Wallis H test LMX kohta meeskondade lõikes, et vaadata, kas on statistiliselt olulisi erinevusi LMX tasemes. Testi tulemusest selgus, et juhi-töötaja suhte kvaliteet on kaupluste lõikes erinev ($p=0,014$). Kuna juhi-töötaja suhte kvaliteet on meeskondades erinev, uuritakse järgnevalt, kas need erinevused on seotud meeskonna tulemuslikkusega.

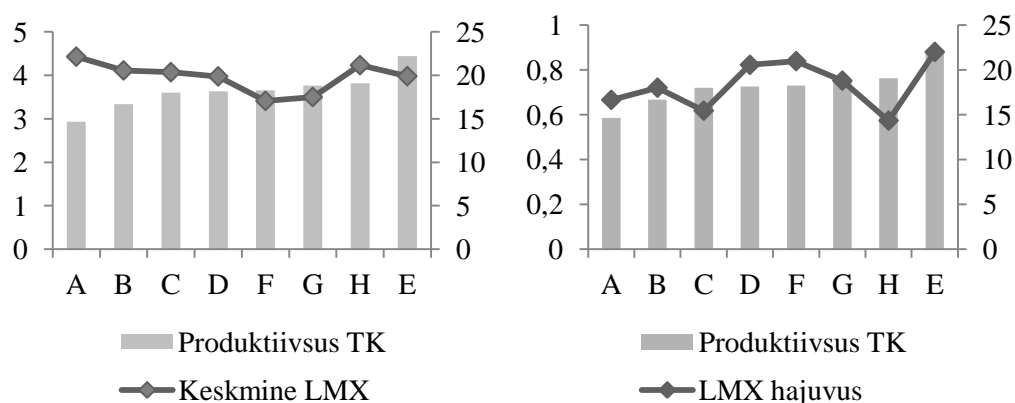
Väikse valimi tõttu uuritakse meeskonna keskmise juhi-töötaja suhte kvaliteedi ja LMX hajuvuse seoseid tulemusnäitajatega graafilise analüüsi teel. Esimese tulemusnäitajana vaadatakse produktiivsust eurodes, mis näitab, kui suure summa eest keskmiselt ühe töötunni jooksul tooteid müüakse. Joonisel 5 on meeskondade produktiivsuse näitajad järjestatud kasvavalt. Suurima produktiivsusega on kauplus G ja väikseima produktiivsusega kauplus B. Meeskonna keskmine LMX kaupluse G juhiga on kaupluse

F järel kõige madalam. Vasakpoolsest graafikult ei tule välja selget seost keskmise LMXi ja meeskonna produktiivsuse vahel. Parempoolsest graafikult, kus on kujutatud LMX hajuvus ja produktiivsus eurodes, ei ilmne samuti seost. Suurima ja vähima produktiivsusega kauplustel G ja B on sarnane LMX hajuvus.



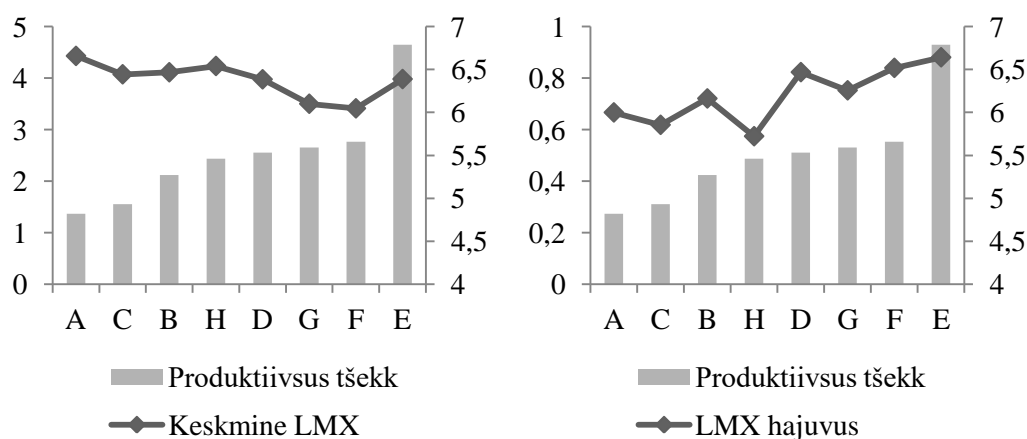
Joonis 5. Keskmine LMX ja produktiivsus eurodes, LMX hajuvus ja produktiivsus eurodes. Allikas: autori koostatud.

Järgmise tulemusnäitajana võetakse vaatluse alla produktiivsus tükkides ehk kui mitu toodet keskmiselt ühe töötunni jooksul müüakse (vt joonis 6). Kõige rohkem müüakse tooteid ühes töötunnis töötaja kohta kaupluses E. Kaupluste A ja B produktiivsus müüdud toodete arvu järgi on kõige väiksem, kuid keskmine LMX on nendes kauplustes kõrge. Vasakpoolse graafiku järgi ei ole meeskonna keskmise LMXi ja produktiivsuse vahel seost. Kauplus E on ka suurima LMX hajuvusega ehk juht E moodustab oma töötajatega erineva kvaliteediga suhteid. Parempoolsest graafikult paistab LMX hajuvus olevat kasvava tendentsiga, kuid LMX hajuvus on kõige väiksem kaupluses H, mis on produktiivsuse poolest teisel kohal pärast kauplust E.



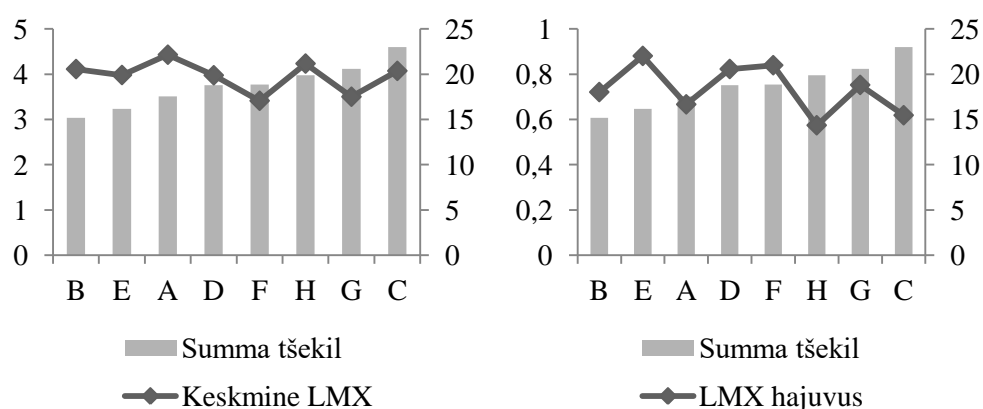
Joonis 6. Keskmise LMX ja produktiivsus tükikides, LMX hajuvus ja produktiivsus tükikides. Allikas: autori koostatud.

Joonise 7 vasakpoolsel graafikul vaadeldakse meeskonna keskmise LMXi ja produktiivsuse (tšekkides) seost. Kõige enam tehakse oste keskmiselt ühe töötunni jooksul kaupluses E, mille produktiivsus erineb teistest kauplustest märgatavalt. Kõige väiksem on produktiivsus kauplustes A ja C. Kui produktiivsus kasvab, siis graafikult paistab keskmise LMXi tendents pigem langev, kuid selget negatiivset seost ei ole. Kauplused E ja F on suurima juhi-töötaja suhte kvaliteedi hajuvusega ja suurima produktiivsusega kauplused. Parempoolsel graafikul on LMX hajuvus kasvava tendentsiga. Mida suurem on LMX hajuvus ehk mida erinevamaid suhteid juht oma töötajatega moodustab, seda suurem on produktiivsus tšekkides.



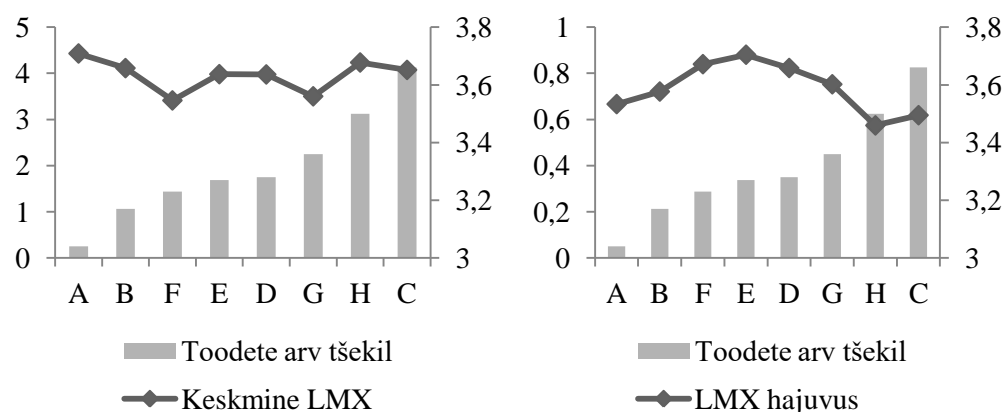
Joonis 7. Keskmise LMX ja produktiivsus tšekkides, LMX hajuvus ja produktiivsus tšekkides. Allikas: autori koostatud.

Summa tšekil näitab, kui suur on keskmiselt ühe kliendi ost. Kõige suuremaid oste tehakse kaupluses C ja kõige väiksemaid kaupluses B. Kauplused on järjestatud kasvavalt tulemusnäitaja järgi, kuid graafikult on näha, et keskmine LMX ei ole kasvav ega kahanev, vaid varieerub, seega pole seost tulemusnäitajaga (vt joonis 8). Parempoolselt graafikult on näha, et ka LMX hajuvus on varieeruv, kuid langeva tendentsiga. Kaupluses E, mis oli kõrge produktiivsusega (nii eurodes, tükides kui tšekkides), on kliendi keskmine ost väike. Kaupluse E kohta saab järeldada, et kauplus on suure külastatavusega.



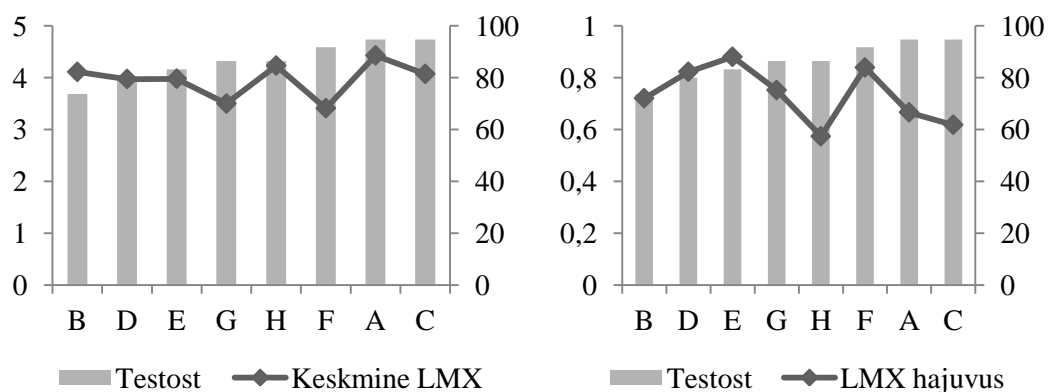
Joonis 8. Keskmine LMX ja summa tšekil, LMX hajuvus ja summa tšekil. Allikas: autori koostatud.

Toodete arv tšekil näitab, kui palju tooteid kliendid keskmiselt ostavad. Jooniselt 9 on näha, et toodete arv tšekil ei varieeru palju. Kõige suurem on keskmine toodete arv tšekil kaupluse C puhul ja kõige väiksem kaupluse A puhul. Meeskonna keskmine LMX ja toodete arv ei ole seotud. LMX hajuvus on väike kauplustes, kus toodete arv tšekil on väike ja kauplustes, kus näitaja on suur.



Joonis 9. Keskmine LMX ja toodete arv tšekil, LMX hajuvus ja toodete arv tšekil. Allikas: autori koostatud.

Viimase tulemusnäitajana vaadeldakse kaupluste testostu hinnangut. Testostu viib jaekaubandusettevõttes läbi sellele spetsialiseerunud ettevõtte, et hinnata klienditeeninduse kvaliteeti. Testostu hinnang näitab klienditeeninduse kvaliteeti. Testostu hinnang on kõige kõrgem kauplustes A ja C ning madalaim kaupluses B (vt joonis 10). Graafikutelt on näha, et kauplustes, kus on kõrge keskmine LMX ja väike LMX hajuvus (C, A), on ka kõrge testostu hinnang. Erandiks on kõrge testostu hinnanguga kauplus F, kus on madal keskmine LMX ja suur LMX hajuvus.

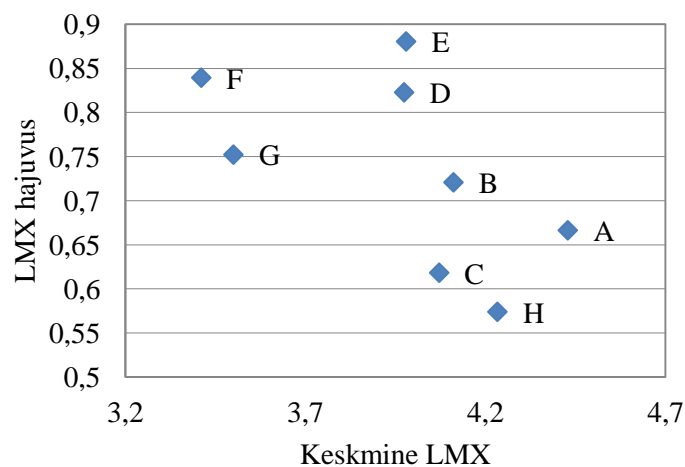


Joonis 10. Keskmine LMX ja testostu hinnang, LMX hajuvus ja testostu hinnang. Allikas: autori koostatud.

Teooriast tulenevalt peaks meeskondades, kus on juhi-töötaja suhte kvaliteedi keskmine tase madal ja suur LMX hajuvus, olema parem tulemuslikkus kui meeskondades, kus on madal keskmine LMX ja väike LMX hajuvus. On leitud, et erineva kvaliteediga suhete

moodustamine aitab madala keskmise juhi-töötaja suhte kvaliteediga meeskondades jagada olulisi ressursse ja parandada meeskonna tulemuslikkust. (Liden *et al* 2006: 740; Le Blanc, Gonzalez-Roma 2012: 542) Tulemuslikkus peaks olema kõige parem meeskondades, kus on kõrge keskmine juhi-töötaja suhte kvaliteet ja madal LMX hajuvus (Le Blanc, Gonzalez-Roma 2012: 542). Järgnevalt vaadatakse, kas see peab paika jaekaubandusettevõttes. Varasemates uuringutes kasutati meeskonna keskmise juhi-töötaja suhte kvaliteedi taseme näitajana LMX mediaani, kuid käesolevas töös kasutatakse meeskonna töötajate keskmist LMXi ehk individuaalsete hinnangute aritmeetilist keskmist.

Joonisel 11 on kauplused jaotatud keskmise LMXi ja LMX hajuvuse järgi. Madalaima keskmise LMXiga kauplused on F ja G. Teooria järgi peaks kauplus F olema parema tulemuslikkusega, kui kauplus G, sest LMX hajuvus on suurem. Kuna suurem osa tulemusnäitajatest on kaupluse G puhul paremad, kui kauplusel F, siis ei lähe uuringu tulemus kokku teooriaga.



Joonis 11. Kaupluste jaotus keskmise LMXi ja LMX hajuvuse järgi. Allikas: autori koostatud.

Kõrge keskmise LMXi ja madala LMX hajuvusega kauplused on H, A ja C. Tabelist 15 on näha, et kauplused H ja C on mitme tulemusnäitaja osas heal positsioonil võrreldes teiste kauplustega. Kauplus A on kõrgeima keskmise juhi-töötaja suhte kvaliteediga ja kolmandaks väiksema LMX hajuvusega, kuid tulemuslikkuse näitajad on halvimald, välja arvatud testostu näitaja. Uuringus kasutatud tulemusnäitajate põhjal ei saa

järeldada, et kõrge juhi-töötaja suhte kvaliteediga ja madala LMX hajuvusega meeskonnad on parima tulemuslikkusega.

Tabel 15. Kaupluste paremusjärjestus tulemusnäitajate lõikes

Paremus-järjestus	Produktiivsus eurodes	Produktiivsus tükkides	Produktiivsus tšekkides	Summa tšekil	Toodete arv tšekil	Test-ost
1.	G	E	E	C	C	A, C
2.	C	H	F	G	H	A, C
3.	E	G	G	H	G	F
4.	H	F	D	F	D	G, H
5.	F	D	H	D	E	G, H
6.	D	C	B	A	F	E
7.	A	B	C	E	B	D
8.	B	A	A	B	A	B

Allikas: autori koostatud.

Kuigi varasematest uuringutest on leitud, et meeskonna keskmine juhi-töötaja suhte kvaliteedi tase on positiivselt seotud meeskonna tulemuslikkusega (Le Blanc, Gonzalez-Roma 2012: 539; Liden *et al* 2006: 734; Stewart, Johnson 2009: 523), siis antud tööst seda seost graafilise analüüsi põhjal välja ei tulnud. Sarnasele tulemusele on jõudnud varem Li ja Liao (2014: 856), kes ei leidnud statistiliselt olulist otsest seost keskmise LMXi ja meeskonna tulemuslikkuse vahel. Lisaks võib välja tuua, et Li ja Liao kasutasid oma uuringus objektiivseid tulemusnäitajaid, kuid teised uuringud kasutasid juhi poolt antud hinnanguid meeskonna tulemuslikkusele ehk subjektiivseid tulemusnäitajaid.

Meeskonna juhi-töötaja suhte kvaliteedi hajuvuse ja tulemusnäitajate vahel ei tulnud välja selget seost. Kui tulemusnäitaja „produktiivsus eurodes“ kasvas, siis oli LMX hajuvus kasvava tendentsiga, aga kui tulemusnäitaja „produktiivsus tšekkides“ kasvas, siis LMX hajuvus oli kahaneva tendentsiga. Seega küsimusele, kas juht peaks moodustama erineva või sarnase kvaliteediga suhteid, et meeskonna tulemuslikkust parandada, ei saa vastust anda. Uuringu tulemus läheb kokku varasemate uuringute tulemustega (vt tabel 16).

Tabel 16. Uuringu tulemuste võrdlus varasemate uuringute tulemustega

Uuringu tulemus	Tööd, kus on jõutud samale tulemusele	Tööd, kus on jõutud erinevale tulemusele
Keskmine LMX ei ole otseselt seotud meeskonna tulemusnäitajatega	Li, Liao 2014 (objektiivne tulemusnäitaja)	Liden <i>et al</i> 2006; Le Blanc, Gonzalez-Roma 2012; Stewart, Johnson 2009 (subjektiivsed tulemusnäitajad)
LMX hajuvus ei ole otseselt seotud meeskonna tulemusnäitajatega	Li, Liao 2014; Liden <i>et al</i> 2006; Le Blanc, Gonzalez-Roma 2012; Stewart, Johnson 2009	-

Allikas: autori koostatud.

Liden *et al* (2006: 734), Li, Liao (2014: 858), Stewart, Johnson (2009: 523) ja Le Blanc, Gonzalez-Roma (2012: 539) poolt tehtud uuringutes ei leitud samuti otsest seost juhi-töötaja suhte kvaliteedi hajuvuse ja meeskonna tulemuslikkuse vahel. Varasemates uuringutes on juhi-töötaja suhte kvaliteedi hajuvuse ja meeskonna tulemuslikkuse seose uurimisel vaadatud erinevaid tegureid, mis seda seost võivad mõjutada. Käesolevas töös vaadati, kuidas keskmine LMX ja LMX hajuvus koos võivad olla seotud meeskonna tulemuslikkusega. Erinevalt Liden *et al* (2006: 738) ja Le Blanc, Gonzalez-Roma (2012: 539) uuringute tulemustest ei leitud, et madala keskmise LMXiga meeskondades, kus juht moodustab erinevaid suhteid, oleks parem tulemuslikkus, kui madala LMXiga meeskondades, kus on sarnasema kvaliteediga suhted.

Et tulemusi paremini mõista ja tõlgendada, viidi läbi intervjuu jaekaubandusettevõtte personalijuhiga. Selgus, et juhi-töötaja suhteid peetakse ettevõttes oluliseks, sest usutakse, et häid tulemusi ei saavutata, kui suhted on halvad. Ettevõttes hoitakse suhteid tööalaselt headena ja kui esineb lahkarvamusi, siis nendega tegeletakse. Kaupluse juhi ja töötajate kokkupuuted on pidevad, sest kaupluse juht teeb võimalikult palju oma igapäevast tööd müügisaalis, mitte eraldi kabinetis. Lühiajaliste eesmärkide seadmiseks tehakse igapäevaselt meeskonna koosolekuid ja eesmärkide saavutamine nõuab töötajatelt tihedat koostööd.

Kuna juhi ja töötaja suhte kvaliteedi kujunemisel on oluline see, millised on kokkupuuted suhte alguses, siis uuriti ettevõttelt, kuidas tagatakse uue töötaja sisseelamine ja milline on kaupluse juhi roll (Uhl-Bien *et al* 2000: 151, 152). Jaekaubandusettevõttes on välja töötatud sisseelamisprogramm, mis koostatakse igale

töötajale personaalselt. Sisseelamisprogrammi käigus saab uus töötaja vajalikud teadmised, koolitused ja talle määratakse kaastöötajast mentor. Mentoreid võib olla ka mitu, kes on erinevatest valdkondadest, et aidata uuel töötajal kohaneda. Kaupluse juht võtab vastu uue töötaja ja juhil on töötaja sisseelamisel peamiselt jälgiv roll.

Intervjuu käigus küsiti personalijuhi arvamust kaupluste juhi-töötaja suhte kvaliteedi kohta. Personalijuht tõi välja kaupluse H kui ühe parimate suhetega meeskonna, mida näitab ka töötajate seas tehtud küsitluse tulemus. Kaupluse A, kus oli kõige kõrgem keskmine LMX, kohta ütles personalijuht, et tegemist on samuti väga ühtehoidva meeskonnaga. On leitud, et juhtimisulatus on negatiivselt seotud juhi-töötaja suhte kvaliteediga (Müürsepp 2014: 48). Kaupluse H puhul võib välja tuua, et kuigi tegemist on kõige suurema töötajate arvuga kauplusega, siis keskmine LMX on kõrge ning LMX hajuvus kõige väiksem. Küsitlusest selgus, et juhi-töötaja suhte kvaliteedi hajuvus oli kõige suurem kaupluses E, kuid personalijuhi andmetel pole see kuidagi välja paistnud.

Tulemusnäitajate võrdlemisest selgub, et kauplus E, mille produktiivsuse näitajad on suured, on summa tšekil ja toodete arv tšekil väikesed. Kaupluse E kohta võib järeldada, et tegemist on suure külastatavusega kauplusega. Kaupluste C, G ja H produktiivsuse näitajad olid kõrged, samuti summa tšekil ja toodete arv tšekil olid suured. Ettevõttelt uuriti, miks need kauplused on parimate tulemusnäitajatega. Personalijuht tõi välja, et tulemused on tingitud juhi ja meeskonna heast tööst, kuid ka kaupluse asukoht on mõjutav tegur.

Juhi-töötaja suhte kvaliteedi ja tulemuslikkuse teemal tehtud uuringutes on peamiselt kasutatud subjektiivseid tulemusnäitajaid. Sageli leitakse uuringutes seoseid näitajate vahel, mis on saadud ühest allikast, näiteks nagu juhi-töötaja suhte kvaliteedi hinnang ning rahulolu hinnang. Ceri-Booms *et al* (2017:187) kasutasid eestvedamisstiilide ja tulemuslikkuse seose uurimisel nii subjektiivseid kui ka objektiivseid meeskonna tulemusnäitajaid. Kuigi seosed olid mõlema puhul olemas, siis seosed objektiivsete näitajatega olid poole nõrgemad kui subjektiivsete näitajatega, mis võis olla tingitud sellest, et hinnangud olid pärit samast allikast. Käesoleva töö eeliseks võibki pidada objektiivsete tulemusnäitajate kasutamist. Objektiivsete näitajate puhul on aga keeruline leida selliseid, mis ei oleks üldse mõjutatud teistest teguritest, nagu näiteks kaupluse asukohast. Objektiivsete tulemusnäitajate valimine käesolevas töös sõltus suuresti

sellest, millised näitajad olid kättesaadavad ehk milliseid näitajaid ettevõtte kasutab kaupluste tulemuslikkuse hindamiseks.

Uuringust ei tulnud välja seoseid juhi-töötaja suhte kvaliteedi ja meeskonna tulemusnäitajate vahel. Ettevõtte personalijuhi arvamusel mõjutavad juhi ja töötajate suhted tulemusi, kuid seose tugevust on keeruline hinnata. Personalijuht tõi välja, et kui meeskond on tulemusi parandanud, siis on see tingitud juhi heast tööst. Mida rohkem on juht selgitanud tulemusnäitajaid ja tegevusi, mis näitajaid mõjutavad, seda teadlikumaks on töötajad muutunud. Erinevate näitajate ja tulemuste saavutamiseks nõutavate tegevuste mõistmine ning võimalus teenida boonust on pannud töötajaid rohkem pingutama. Ettevõttes on välja töötatud laialdane motivatsioonisüsteem ja töötajatel on võimalus teenida boonust nii individuaalsete tulemuste kui ka meeskonna tulemuste põhjal.

Käesoleva töö piiranguks võib pidada väikest valimit, seega seose uurimisel oli võimalik kasutada ainult graafilist analüüsi. Kuigi otseseid seoseid töös juhi-töötaja suhte kvaliteedi ja meeskonna tulemuslikkuse vahel ei leitud, siis oleks ettevõttes kasulik juhi-töötaja suhte kvaliteedi küsitluse tulemusi iga kaupluse kohta põhjalikult analüüsida. Kuna töötajate kvaliteetseid suhteid juhiga peetakse ettevõttes oluliseks, siis juhtide koolitamine kõrge kvaliteediga suhete loomise teemal võib olla kasulik, et üldiselt töötajatega paremaid suhteid luua ja hoida. Üldiselt võiks juhi-töötaja suhte kvaliteedi ja tulemuslikkuse seoseid meeskonnas edasi uurida kaasates tegureid, nagu meeskonna koordineerimine, vastastikune sõltuvus või õigluse tajumine, mis seost võivad mõjutada. Varasemalt on leitud, et meeskondades, kus on suur vastastikune sõltuvus, on LMX hajuvus seotud meeskonna tulemuslikkusega (Liden *et al* 2006: 728). Meeskonna tasandil ei ole aga õigluse tajumise võimalikke mõjusid seosele uuritud.

KOKKUVÕTE

Juhi ja töötaja suhte kvaliteet mõjutab töötaja rahulolu, tema pühendumust ja töösooritust. Kõrge kvaliteediga suhet iseloomustab vastastikune pühendumus, austus ja kohustus, üksteisele pakutakse tuge ja jagatakse olulisi ressursse. On loomulik, et juhid moodustavad oma töötajatega erineva kvaliteediga suhteid. Kuigi kõrge kvaliteediga suhe on töötajale kasulik, siis suurtes meeskondades on kõrge kvaliteediga suhete loomine ja hoidmine kõigi töötajatega juhile aeganõudev ja kulukas. Selleks, et uurida, kas kõrgema keskmise juhi-töötaja suhte kvaliteediga meeskonnas on parem tulemuslikkus ja kas paremaid tulemusi saavutatakse sarnase või erineva suhte kvaliteediga meeskondades, viidi läbi uuring jaekaubandusettevõttes.

Käesoleva bakalaureusetöö eesmärgiks oli välja selgitada, kuidas on juhi-töötaja suhte kvaliteet seotud meeskonna tulemusnäitajatega jaekaubandusettevõtte näitel. Töö teoreetilise osa esimeses alapeatükis iseloomustas autor juhi-töötaja vahetusteooriat ja juhi-töötaja suhte kujunemist rolli loomise ning suhte faaside kaudu. Teises alapeatükis lõi autor välja juhi-töötaja suhte kvaliteedi seosed subjektiivsete ja objektiivsete tulemusnäitajatega indiviidi ja meeskonna tasandil. Arutleti selle üle, kuidas juhi-töötaja suhte kvaliteedi hajuvus meeskonnas võib mõjutada töötaja ja meeskonna tulemusnäitajaid. On leitud, et meeskonna keskmine juhi-töötaja suhte kvaliteet on seotud meeskonna tulemuslikkusega, kuid juhi-töötaja suhte kvaliteedi hajuvuse ja meeskonna tulemuslikkuse vahel pole otsest seost leitud. Küll on aga leitud, et meeskondades, kus on madal keskmine juhi-töötaja suhte kvaliteedi tase, on suhte kvaliteedi hajuvus positiivselt seotud meeskonna tulemuslikkusega. Samuti aitab erineva kvaliteediga suhete moodustamine saavutada paremaid tulemusi meeskondades, kus on suur vastastikune sõltuvus.

Juhi-töötaja suhte kvaliteedi ja meeskonna tulemuslikkuse seoste uurimiseks kasutas autor töö empiirilises osas nii kvantitatiivset kui kvalitatiivset uurimismeetodit. Juhi-töötaja suhte kvaliteedi uurimiseks viidi läbi küsitlus jaekaubandusettevõtte kaheksas

kaupluses ja küsimustikule vastas 96 töötajat. Pärast juhi-töötaja suhte kvaliteedi ja meeskonna tulemusnäitajate analüüsi viidi tulemuste paremini mõistmiseks läbi intervjuu ettevõtte personalijuhiga.

Juhi-töötaja suhte kvaliteedi võrdlemisest erinevate demograafiliste tunnuste lõikes selgus, et juhi-töötaja suhte kvaliteet on sarnane soo, rahvuse, erinevate vanusegruppide ja haridustasemete lõikes ning ei sõltu koos töötatud ajast. Järgnevalt analüüsis autor juhi-töötaja suhte kvaliteedi ja objektiivsete tulemusnäitajate seoseid graafiliselt. Jaekaubandusettevõtte tulemusnäitajatest kasutati produktiivsuse näitajaid, keskmist toodete arvu tšekil, keskmist müügisummat tšekil ja testostu hinnangut. Antud bakalaureusetöö uuringust ei ilmnunud seost meeskonna keskmise juhi-töötaja suhte kvaliteedi ja tulemusnäitajate vahel. Kuigi varasemates uuringutes on leitud, et kõrgema keskmise juhi-töötaja suhte kvaliteediga meeskondades on parem tulemuslikkus, siis on seos leitud ainult subjektiivsete tulemusnäitajatega.

Samuti ei tulnud uuringust välja seost juhi-töötaja suhte kvaliteedi hajuvuse ja tulemusnäitajate vahel. Tulemus läheb kokku teooriaga, sest ka varasemates uuringutes ei ole leitud otsest seost LMX hajuvuse ja meeskonna tulemusnäitajate vahel. On leitud, et seost LMX hajuvuse ja tulemusnäitajate vahel mõjutab juhi-töötaja suhte kvaliteedi keskmine tase ja vastastikune sõltuvus. Teooriast tulenevalt peaks madala keskmise juhi-töötaja suhte kvaliteediga meeskondades olema LMX hajuvus ja tulemuslikkus positiivselt seotud. Töös ei leitud, et tulemuslikkus oleks parem madala keskmise LMXiga meeskonnas, kus juht moodustab erineva kvaliteediga suhteid, võrreldes madala keskmise LMXiga meeskonnaga, kus on sarnase kvaliteediga suhted.

Seega ei saa antud tööst järeldada, et kõrgema keskmise suhte kvaliteediga või suurema LMX hajuvusega meeskondades on paremad tulemusnäitajad. Vaatamata sellele, et tööst ei leitud seoseid juhi-töötaja suhte kvaliteedi ja meeskonna tulemusnäitajate vahel, selgus intervjuust ettevõtte personalijuhiga, et kõrge kvaliteediga juhi-töötaja suhteid peetakse ettevõttes oluliseks. Kõige suurem kasu antud uuringust on jaekaubandusettevõttele, mis sai infot kaupluste juhtide ja töötajate vaheliste suhete kohta. Ettevõtte saab kasutada infot, et vajadusel kaupluste juhte koolitada ja suhteid meeskondades parandada.

VIIDATUD ALLIKAD

1. **Boies, K., Howell, J. M.** Leader–member exchange in teams: An examination of the interaction between relationship differentiation and mean LMX in explaining team-level outcomes. - *The Leadership Quarterly*, 2006, Vol. 17, No. 3, pp. 246–257. DOI: 10.1016/j.leaqua.2006.02.004
2. **Ceri-Booms, M., Curşeu, P. L., Oerlemansa, L. A. G.** Task and person-focused leadership behaviors and team performance: A meta-analysis. - *Human Resource Management Review*, 2017, Vol. 27, pp. 178–192. DOI: <http://dx.doi.org/10.1016/j.hrmr.2016.09.010>
3. **Chen, G., Kirkman, B. L., Kanfer, R., Allen, D., Rosen, B.** A Multilevel Study of Leadership, Empowerment, and Performance in Teams. *Journal of Applied Psychology*, 2007, Vol. 92, No. 2, pp. 331–346. DOI: 10.1037/0021-9010.92.2.331
4. **Clarke, N., Mahadi, N.** Differences between follower and dyadic measures of LMX as mediators of emotional intelligence and employee performance, wellbeing, and turnover intention. - *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 2016, Vol. 25, No. 3, pp. 373-384. DOI: <http://dx.doi.org/10.1080/1359432X.2016.1263185>
5. **Cobb, A. T., Lau, R. S.** Trouble at the next level: Effects of differential leader-member exchange on group-level processes and justice climate. – *Human Relations*, 2015, Vol. 68, No. 9, pp. 1437-1459. DOI: 10.1177/0018726714557873
6. **Cummings, T. G.** Self-Regulating Work Groups: A Socio-Technical Synthesis. – *The Academy of Management Review*, 1978, Vol. 3, No. 3, pp. 625-634. URL: <http://www.jstor.org/stable/257551>
7. **Dienesch, R. M., Liden, R. C.** Leader-Member Exchange Model of Leadership: A Critique and Further Development. - *The Academy of Management Review*, 1986, Vol. 11, No. 3, pp. 618-634. URL: <http://www.jstor.org/stable/258314>

8. **Dulebohn, J. H., Bommer, W. H., Liden, R. C., Brouer, R. L., Ferris, G. R.** A Meta-Analysis of Antecedents and Consequences of Leader-Member Exchange: Integrating the Past With an Eye Toward the Future. - Journal of Management, 2012, Vol. 38, No. 6, pp. 1715-1759. DOI: 10.1177/0149206311415280
9. **Erdogan, B., Bauer, T. N.** Differentiated Leader–Member Exchanges: The Buffering Role of Justice Climate. - Journal of Applied Psychology, 2010, Vol. 95, No. 6, pp. 1104–1120. DOI: 10.1037/a0020578
10. **Ford, L. R., Seers, A.** Relational leadership and team climates: Pitting differentiation versus agreement. - The Leadership Quarterly, 2006, Vol. 17, pp. 258–270. DOI:10.1016/j.leaqua.2006.02.005
11. **Gelade, G. A., Young, S.** Test of a service profit chain model in the retail banking sector. - Journal of Occupational and Organizational Psychology, 2005, Vol. 78, pp. 1–22. DOI: 10.1348/096317904X22926
12. **Gerstner, C.R., Day, D.V.** Meta-Analytic Review of Leader-Member Exchange Theory: Correlates and Construct Issues. – Journal of Applied Psychology, 1997, Vol. 82, No. 6, pp. 827-844. DOI: 10.1037//0021-9010.82.6.827
13. **Gooty, J., Serban, A., Thomas, J. S., Gavin, M. B., Yammarino, F. J.** Use and misuse of levels of analysis in leadership research: An illustrative review of leader–member exchange. - The Leadership Quarterly, 2012, Vol. 23, No. 6, pp. 1080–1103. DOI: <http://doi.org/10.1016/j.leaqua.2012.10.002>
14. **Graen, G. B.** Instrumentality Theory of Work, Motivation: Some Experimental Results and Suggested Modifications. - Journal of Applied Psychology, 1969, Vol. 53, No. 2, pp. 1-25. DOI: 10.1037/h0027100. Viidatud Uhl-Bien, M., Graen, G. B., Scandura, T. A. Implications of Leader-Member Exchange (LMX) for Strategic Human Resource Management Systems: Relationships as Social Capital for Competitive Advantage. - Research in Personnel and Human Resources Management, 2000, Vol. 18, pp 137-185. URL: https://www.researchgate.net/publication/234021984_Implications_of_Leader-Member_Exchange_LMX_for_Strategic_Human_Resource_Management_Systems_Relationships_as_Social_Capital_for_Competitive_Advantage vahendusel.

15. **Graen, G. B., Scandura, T. A.** Toward a Psychology of Dyadic Organizing. - Research in Organizational Behavior, 1987, Vol. 9, pp. 175-208. URL: https://www.researchgate.net/publication/232576635_Toward_a_Psychology_of_Dyadic_Organizing
16. **Graen, G. B., Scandura, T. A., Graen, M. R.** A Field Experimental Test of the Moderating Effects of Growth Need Strength on Productivity. - Journal of Applied Psychology, 1986, Vol. 71, No. 3, pp. 484-491. DOI: 10.1037/0021-9010.71.3.484
17. **Graen, G. B., Uhl-Bien, M.** Relationship-Based Approach to Leadership: Development of Leader-Member Exchange (LMX) Theory of Leadership over 25 Years: Applying a Multi-Level Multi-Domain Perspective. - Leadership Quarterly, 1995, Vol. 6, No. 2, pp. 219-247. DOI: 10.1016/1048-9843(95)90036-5
18. **Graen, G. B., Uhl-Bien, M.** The Transformation of Professionals into Self-Managing and Partially Self-Designing Contributors: Toward a Theory of Leadership-Making. - Journal of Management Systems, 1991, Vol. 3, No. 3, pp. 25-39. URL: <http://digitalcommons.unl.edu/cgi/viewcontent.cgi?article=1015&context=managementfacpub>
19. **Guzzo, R. A., Dickson, M. W.** TEAMS IN ORGANIZATIONS: Recent Research on Performance and Effectiveness. - Annual Review of Psychology, 1996, Vol. 47, pp. 307–38. DOI: 10.1146/annurev.psych.47.1.307
20. **Hackman, R., Wageman, R. A.** Theory of Team Coaching. - The Academy of Management Review, 2005, Vol. 30, No. 2, pp. 269-287. URL: <http://www.jstor.org/stable/20159119>
21. **Haynie, J. J., Cullen, K. L., Lester, H. F., Winter, J., Svyantek, D. J.** Differentiated leader–member exchange, justice climate, and performance: Main and interactive effects. - The Leadership Quarterly, 2014, Vol. 25, No. 5, pp. 912–922. DOI: <http://doi.org/10.1016/j.leaqua.2014.06.007>
22. **Heskett, J. L., Jones, T. O., Loveman, G. W., Sasser, W. E., Schlesinger, L. A.** Putting the Service-Profit Chain to Work. - Harvard Business Review, 1994,

- Vol. 72, No. 2, pp. 164-170. URL: <https://hbr.org/2008/07/putting-the-service-profit-chain-to-work>
23. **Hooper, D. T., Martin, R.** Beyond personal Leader–Member Exchange (LMX) quality: The effects of perceived LMX variability on employee reactions. - *The Leadership Quarterly*, 2008, Vol. 19, No. 1, pp. 20–30. DOI: <http://doi.org/10.1016/j.leaqua.2007.12.002>
 24. **Hu, J., Liden, R. C.** Relative Leader–Member Exchange Within Team Contexts: How and when Social Comparison Impacts Individual Effectiveness. - *Personnel Psychology*, 2013, Vol. 66, No. 1, pp. 127–172. DOI: [10.1111/peps.12008](http://doi.org/10.1111/peps.12008)
 25. **Intervjuu 1.** (Jaekaubandusettevõtte personalijuht). Autori intervjuu. Helisalvestis. Tartu, 11. mai 2017.
 26. **Katz, D., & Kahn, R. L.** *The social psychology of organizations* (2nd ed.). New York: John Wiley & Sons, 1978, 848 p. Viidatud Graen, G. B., Uhl-Bien, M. The Transformation of Professionals into Self-Managing and Partially Self-Designing Contributors: Toward a Theory of Leadership-Making. - *Journal of Management Systems*, 1991, Vol. 3, No. 3, pp. 25-39. URL: <http://digitalcommons.unl.edu/cgi/viewcontent.cgi?article=1015&context=managementfacpub> vahendusel.
 27. **Kinicki, J. A., Vecchio, R. P.** Influences on the Quality of Supervisor-Subordinate Relations: The Role of Time-Pressure, Organizational Commitment, and Locus of Control. - *Journal of Organizational Behavior*, 1994, Vol. 15, No. 1, pp. 75-82. URL: <http://www.jstor.org/stable/2488379>.
 28. **Klein, H. J. Kim, J. S.** A Field Study of the Influence of Situational Constraints, Leader-Member Exchange, and Goal Commitment on Performance. - *Academy of Management Journal*, 1998, Vol. 41, No. 1, pp. 88-95. URL: <http://www.jstor.org/stable/256900>
 29. **Le Blanc, P. M., González-Romá, V.** A team level investigation of the relationship between Leader–Member Exchange (LMX) differentiation, and commitment and performance. - *The Leadership Quarterly*, 2012, Vol. 23, No. 3, pp. 534–544. DOI: [10.1016/j.leaqua.2011.12.006](http://doi.org/10.1016/j.leaqua.2011.12.006)

30. **Lester, S. W., Meglino, B. M., Korsgaard, M. A.** The Antecedents and Consequences of Group Potency: A Longitudinal Investigation of Newly Formed Work Groups. – *The Academy of Management Journal*, 2002, Vol. 45, No. 2, pp. 352-368. URL: <http://www.jstor.org/stable/3069351>
31. **Li, A. N., Liao, H.** How Do Leader–Member Exchange Quality and Differentiation Affect Performance in Teams? An Integrated Multilevel Dual Process Model. - *Journal of Applied Psychology*, 2014, Vol. 99, No. 5, pp. 847–866. DOI: <http://dx.doi.org/10.1037/a0037233>
32. **Liden, R. C., Erdogan, B., Wayne, S. J., Sparrowe, R. T.** Leader-Member Exchange, Differentiation, and Task Interdependence: Implications for Individual and Group Performance. - *Journal of Organizational Behavior*, 2006, Vol. 27, No. 6, pp. 723-746. URL: <http://www.jstor.org/stable/4093895>
33. **Liden, R. C., Graen, G.** Generalizability of the Vertical Dyad Linkage Model of Leadership. - *The Academy of Management Journal*, 1980, Vol. 23, No. 3, pp. 451-465. URL: <http://www.jstor.org/stable/255511>
34. **Liden, R.C., Wayne, S.J., Stilwell D.** A Longitudinal Study on the Early Development of Leader-Member Exchanges. – *Journal of Applied Psychology*, 1993, Vol. 78, No. 4, pp. 662-674. DOI: 10.1037/0021-9010.78.4.662
35. **Lord, R.G., Maher, K.J.** Leadership and information processing: Linking perceptions and performance. Boston: Unwin Hyman, 1991, 340 p. Viidatud Uhl-Bien, M., Graen, G. B., Scandura, T. A. Implications of Leader-Member Exchange (LMX) for Strategic Human Resource Management Systems: Relationships as Social Capital for Competitive Advantage. - *Research in Personnel and Human Resources Management*, 2000, Vol. 18, pp 137-185. URL: https://www.researchgate.net/publication/234021984_Implications_of_Leader-Member_Exchange_LMX_for_Strategic_Human_Resource_Management_Systems_Relationships_as_Social_Capital_for_Competitive_Advantage_vahendusel.
36. **Marks, M. A., Mathieu, J. E., Zaccaro, S. J. A.** Temporally Based Framework and Taxonomy of Team Processes. - *The Academy of Management Review*, 2001, Vol. 26, No. 3, pp. 356-376. URL: <http://www.jstor.org/stable/259182>

37. **Martin, R., Guillame, Y., Thomas, G., Lee, A. Epitropaki, O.** Leader–member exchange (LMX) and performance: a meta-analytic review. - *Personnel Psychology*, 2016, Vol. 69, pp. 67–121. DOI: 10.1111/peps.12100
38. **Maslyn, J., Uhl-Bien, M.** Leader–Member Exchange and Its Dimensions: Effects of Self-Effort and Other’s Effort on Relationship Quality. - *Journal of Applied Psychology*, 2001, Vol. 86, No. 4, pp. 697–708. DOI: 10.1037/0021-9010.86.4.697
39. **Müürsepp, D.** Juhi-töötaja suhte kvaliteeti mõjutavad tegurid Eesti meelelahutusettevõtte näitel. TÜ ettevõtte majanduse instituut, 2014, 66 lk. (bakalaureusetöö)
40. **Naidoo, J. L., Scherbaum, C. A., Goldstein, H. W., Graen, G. B. A** Longitudinal Examination of the Effects of LMX, Ability, and Differentiation on Team Performance. – *Journal of Business & Psychology*, 2011, Vol. 26, pp. 347-357. DOI 10.1007/s10869-010-9193-2
41. **Nishii, L. H., Mayer, D. M.** Do Inclusive Leaders Help to Reduce Turnover in Diverse Groups? The Moderating Role of Leader–Member Exchange in the Diversity to Turnover Relationship. - *Journal of Applied Psychology*, 2009, Vol. 94, No. 6, pp. 1412–1426. DOI: 10.1037/a0017190
42. **Phillips, A. S., Bedeian, A. G.** Leader-Follower Exchange Quality: The Role of Personal and Interpersonal Attributes. - *The Academy of Management Journal*, 1994, Vol. 37, No. 4, pp. 990-1001. URL: <http://www.jstor.org/stable/256608>
43. **Rego, A., Junior, D. R., Cunha, M. P.** Authentic Leaders Promoting Store Performance: The Mediating Roles of Virtuousness and Potency. - *J Bus Ethics*, 2015, Vol. 128, pp. 617–634. DOI: 10.1007/s10551-014-2125-8
44. **Salas, E., Dickinson, T., Converse, S. A., Tannenbaum, S. I.** Toward an understanding of team performance and training. Swezey, R. W., Salas, E. (Eds.), *Teams: Their training and performance*, Norwood, NJ, USA: Ablex, pp. 3–29. Viidatud Zaccaro, S. J., Rittman, A. L., Marks, M. A. Team leadership. - *The Leadership Quarterly*, 2001, Vol. 12, pp. 451–483. DOI: [http://dx.doi.org/10.1016/S1048-9843\(01\)00093-5](http://dx.doi.org/10.1016/S1048-9843(01)00093-5) vahendusel.
45. **Schyns, B., Paul, T., Mohr, G., Blank, H.** Comparing antecedents and consequences of leader – member exchange in a German working context to

- findings in the US. - *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 2005, Vol. 14, No. 1, pp. 1-22. DOI:
<http://dx.doi.org.ezproxy.utlib.ut.ee/10.1080/13594320444000191>
46. **Stewart, M., Johnson, O. E.** Leader–Member Exchange as a Moderator of the Relationship Between Work Group Diversity and Team Performance. - *Group & Organization Management*, 2009, Vol. 34, No. 5, pp. 507-535. DOI:
 10.1177/1059601108331220
 47. **Stogdill, R. M.** Individual behavior and group achievement. New York: Oxford University Press, 1959, 352 p. Viidatud Liden, R. C., Erdogan, B., Wayne, S. J., Sparrowe, R. T. Leader-Member Exchange, Differentiation, and Task Interdependence: Implications for Individual and Group Performance. - *Journal of Organizational Behavior*, 2006, Vol. 27, No. 6, pp. 723-746. URL:
<http://www.jstor.org/stable/4093895> vahendusel.
 48. **Uhl-Bien, M., Graen, G. B., Scandura, T. A.** Implications of Leader-Member Exchange (LMX) for Strategic Human Resource Management Systems: Relationships as Social Capital for Competitive Advantage. - *Research in Personnel and Human Resources Management*, 2000, Vol. 18, pp 137-185. URL:
https://www.researchgate.net/publication/234021984_Implications_of_Leader-Member_Exchange_LMX_for_Strategic_Human_Resource_Management_Systems_Relationships_as_Social_Capital_for_Competitive_Advantage
 49. **Wayne, S. J., Shore, L. M., Bommer, W. H., Tetrick, L. E.** The Role of Fair Treatment and Rewards in Perceptions of Organizational Support and Leader–Member Exchange. - *Journal of Applied Psychology*, 2002, Vol. 87, No. 3. pp. 590-598. DOI: 10.1037//0021-9010.87.3.590
 50. **Wilderom, C. P., Hur, Y., Wiersma, U. J., Van den Berg, P. T., Lee, J.** From manager's emotional intelligence to objective store performance: Through store cohesiveness and sales-directed employee behavior. - *Journal of Organizational Behavior*, 2015, Vol. 36, pp. 825–844. DOI: 10.1002/job.2006
 51. **Wu, J. B., Tsui, A. S., Kinicki, A. J.** Consequences of Differentiated Leadership in Groups. - *The Academy of Management Journal*, 2010, Vol. 53, No. 1, pp. 90-106. URL: <http://www.jstor.org/stable/25684308>

52. **Yukl, G.** Leadership in Organizations 7th edition. New Jersey: Pearson Education Inc, 2010, 649 p.

LISAD

Lisa 1. Küsimustik

Minu nimi on Ina Mononen ja olen Tartu Ülikooli majandusteaduskonna bakalaureuseõppe viimase kursuse tudeng. Kirjutan bakalaureusetööd teemal "Juhi-töötaja suhte kvaliteedi seos meeskonna tulemuslikkusega". Uuringu üheks osaks on küsitlus, mille viin läbi kaupluste kõigi töötajate seas. Olen väga tänulik, kui leiate aega 5 minutit küsitluse täitmiseks ja vastate küsimustele ausalt. Küsitlus on anonüümne ja vastuseid kasutatakse ainult bakalaureusetöö jaoks.

Teie sugu

- ☐ Mees
- ☐ Naine

Teie rahvus

- ☐ Eesti
- ☐ Vene
- ☐ Muu

Teie vanus

- ☐ kuni 25 aastat
- ☐ 26-35 aastat
- ☐ 36-45 aastat
- ☐ 46-55 aastat
- ☐ 56 ja enam aastat

Teie haridustase (sealhulgas omandamisel)

- ☐ põhiharidus või kutseharidus põhikooli baasil
- ☐ keskharidus või kutsekeskharidus
- ☐ (rakendus)kõrgharidus

Mitu aastat olete töötanud selles ettevõttes?

.....

Millises kaupluses Te töötate?

- | | |
|------------------------------------|------------------------------------|
| <input type="checkbox"/> Kauplus A | <input type="checkbox"/> Kauplus E |
| <input type="checkbox"/> Kauplus B | <input type="checkbox"/> Kauplus F |
| <input type="checkbox"/> Kauplus C | <input type="checkbox"/> Kauplus G |
| <input type="checkbox"/> Kauplus D | <input type="checkbox"/> Kauplus H |

Lisa 1 järg

Palun hinnake igat väidet mõeldes suhtele oma kauplese juhiga.

Ma tean, kui rahul on mu juht minu tööga.

Üldse ei ole nõus	1	2	3	4	5	Täiesti nõus
-------------------	---	---	---	---	---	--------------

Minu juht mõistab minu tööprobleeme ja vajadusi.

Üldse ei ole nõus	1	2	3	4	5	Täiesti nõus
-------------------	---	---	---	---	---	--------------

Minu juht mõistab minu potentsiaali.

Üldse ei ole nõus	1	2	3	4	5	Täiesti nõus
-------------------	---	---	---	---	---	--------------

Minu juht kasutab vajadusel oma võimu, et aidata lahendada minu tööprobleeme.

Üldse ei ole nõus	1	2	3	4	5	Täiesti nõus
-------------------	---	---	---	---	---	--------------

Minu juht aitab mind vajadusel välja isegi siis, kui see võib talle kahju tuua.

Üldse ei ole nõus	1	2	3	4	5	Täiesti nõus
-------------------	---	---	---	---	---	--------------

Ma olen oma juhis piisavalt kindel, et vajadusel tema otsuseid kaitsta või õigustada, kui ta ise ei saa seda teha.

Üldse ei ole nõus	1	2	3	4	5	Täiesti nõus
-------------------	---	---	---	---	---	--------------

Ma iseloomustaksin oma töösuhet juhiga väga efektiivsena.

Üldse ei ole nõus	1	2	3	4	5	Täiesti nõus
-------------------	---	---	---	---	---	--------------

Suur aitäh vastamise eest!

Lisa 2. Intervjuu küsimuste teoreetilised lähtekohad

Teema	Küsimus	Seos teooriaga
Sissejuhatus	Miks on Teie jaoks oluline juhi-töötaja suhte kvaliteedi uurimine? Kui palju pööratakse juhi ja töötajate vahelistele suhetele tähelepanu?	Sissejuhatavad küsimused
Ettevõtte kaupluste taustinfo, juhi-töötaja suhte kujunemist mõjutavad tegurid	Milline näeb välja kaupluste töökorraldus? Kui palju peavad töötajad koostööd tegema, jagama informatsiooni, materjale, et oma ülesandeid täita? Kui palju koordineerib kaupluse juht meeskonnatööd? Kui palju suhtleb kaupluse juht igapäevaselt töötajatega? Mida tehakse selleks, et uus töötaja hästi sisse elaks? Milline näeb välja ettevõtte motivatsioonisüsteem?	Vastastikune sõltuvus Liden <i>et al</i> 2006 Juhi-töötaja suhte kujunemine (Uhl-Bien <i>et al</i> 2000; Graen, Uhl-Bien 1995)
Juhi-töötaja suhte kvaliteet kauplustes	Millises kaupluses on Teie arvates kõige kõrgema kvaliteediga suhted? Kus kaupluses on kõige erinevama kvaliteediga juhi ja töötajate vahelised suhted? Kas töötajad tajuvad erineva juhi-töötaja suhte kvaliteediga kaupluses ebaõiglust?	LMX hajuvus (Gooty <i>et al</i> 2012; Erdogan, Bauer 2010) Õigluse tajumine (Haynie <i>et al</i> 2014; Erdogan, Bauer 2010)
Kaupluste tulemusnäitajad	Millist tulemusnäitajat peate kõige olulisemaks kaupluste võrdlemisel? Miks on kauplused ... parimate tulemusnäitajatega?	
Juhi-töötaja suhte kvaliteedi seos tulemuslikkusega	Kuigi tööst ei tulnud välja seoseid, siis kuidas Teie arvate – kas ja kuidas juhi-töötaja suhte kvaliteet mõjutab meeskonna tulemusi?	LMX keskmise ja LMX hajuvuse seos meeskonna tulemusnäitajatega Liden <i>et al</i> 2006; Le Blanc, Gonzalez-Roma 2012; Stewart, Johnson 2009

SUMMARY

RELATIONSHIP BETWEEN LEADER-MEMBER EXCHANGE QUALITY AND TEAM PERFORMANCE INDICATORS IN A RETAIL ENTERPRISE

Ina Marina Mononen

Effective organizational relationships can be a resource of competitive advantage as organizations have to face external challenges. Employees need a leader who understands their needs and issues, supports, guides and motivates them to achieve goals. Previous research has shown that a good relationship with the leader increases employee's organizational commitment (Dulebohn *et al* 2012: 1735). Furthermore, leader-member exchange (LMX) has been found to be related to employee satisfaction and performance (Gerstner, Day 1997: 835). In a retail enterprise motivated employees who offer good customer service will increase customer satisfaction. Satisfied customers are more loyal and affect the profit by buying the products again in the future. An effective relationship between an employee and the leader has benefits for the employee and the organization.

Most of leader-member exchange research has focused on the individual level but more and more studies are focusing on team level investigation. It is natural for leaders to form different quality relationships with their subordinates (Liden, Graen 1980: 465). Some team members could have a high quality relationship while some have a low quality relationship with their leader. In order to improve team performance it's important to know if and how leader-member exchange is related to team performance. Team performance can also be affected by the level of leader-member exchange differentiation in a team.

Therefore the aim of the bachelor thesis is to find out how leader-member exchange is related to team performance indicators in a retail enterprise. In order to achieve the aim author set the following research tasks:

- to describe leader-member exchange theory;
- to bring out important results from previous studies concerning leader-member exchange quality and performance;
- to compose a questionnaire and carry out an investigation in a retail enterprise;
- to carry out an interview with the human resources manager;
- to analyze the results;
- to describe the relationship between leader-member exchange quality and team performance indicators in a retail enterprise.

In the first chapter of the theoretical part author gave an overview of leader-member exchange theory, described how relationships develop through role making process and different relationship phases. The second subchapter focused on both individual and team level relationships between leader-member exchange and performance indicators. Possible effects of leader-member exchange differentiation on subordinate and team outcomes were discussed. It has been found that the level of leader-member exchange quality in a team is related to team performance. The relationship between LMX differentiation and team performance is moderated by the level of LMX quality in a team such that when overall level of LMX quality is low, LMX differentiation is positively related to performance. Task interdependence has been identified as another moderator between LMX differentiation and team performance. Teams with high task interdependence seem to benefit from LMX differentiation.

Author used both quantitative and qualitative methods to study the LMX and team performance relationship in a retail enterprise. Teams consisted of retail shop manager and shop employees. LMX-7 was used to measure relationship quality from the team member's perspective. Total of 96 employees from 8 retail shops completed the survey. Objective performance indicators such as productivity, units per ticket, sales per ticket and customer service rating were used as measures of team performance. After initial analysis an interview with the HR manager was carried out in order to clarify and interpret the results.

The relationship between mean LMX, LMX differentiation and team performance indicators were analyzed graphically due to small sample size. Contrary to previous

research no relationships were found between mean LMX in a team and team performance indicators. It is worth noting that in previous research the relationship was found with subjective measures of performance. LMX differentiation was not directly related to team performance indicators which is consistent with previous research. The moderating effect of mean LMX on the relationship was examined. The performance of a team with low mean LMX and high LMX differentiation was not higher than the team with low mean LMX and low LMX differentiation.

Based on the reasearch it can not be inferred that teams with higher average LMX quality or teams where leaders differentiate more between team members would have higher team performance. In HR manager's opinion developing and maintaining high quality relationships between leaders and subordinates is considered important. The research has significant value for the enterprise as it gained information about the relationship quality in all teams. The retail enterprise can use the information to train their shop managers if needed and improve overall relationship quality.

Lihthitsents lõputöö reprodutseerimiseks ja lõputöö üldsusele kättesaadavaks tegemiseks

Mina, Ina Marina Mononen,

1. annan Tartu Ülikoolile tasuta loa (lihthitsentsi) enda loodud teose „Juhi-töötaja suhte kvaliteedi seos meeskonna tulemusnäitajatega jaekaubandusettevõtte näitel”, mille juhendaja on Krista Jaakson,
 - 1.1. reprodutseerimiseks säilitamise ja üldsusele kättesaadavaks tegemise eesmärgil, sealhulgas digitaalarhiivi DSpace-is lisamise eesmärgil kuni autoriõiguse kehtivuse tähtaja lõppemiseni;
 - 1.2. üldsusele kättesaadavaks tegemiseks Tartu Ülikooli veebikeskkonna kaudu, sealhulgas digitaalarhiivi DSpace'i kaudu kuni autoriõiguse kehtivuse tähtaja lõppemiseni.
2. olen teadlik, et punktis 1 nimetatud õigused jäävad alles ka autorile.
3. kinnitan, et lihthitsentsi andmisega ei rikuta teiste isikute intellektuaalomandi ega isikuandmete kaitse seadusest tulenevaid õigusi.

Tartus, **23.05.2017**